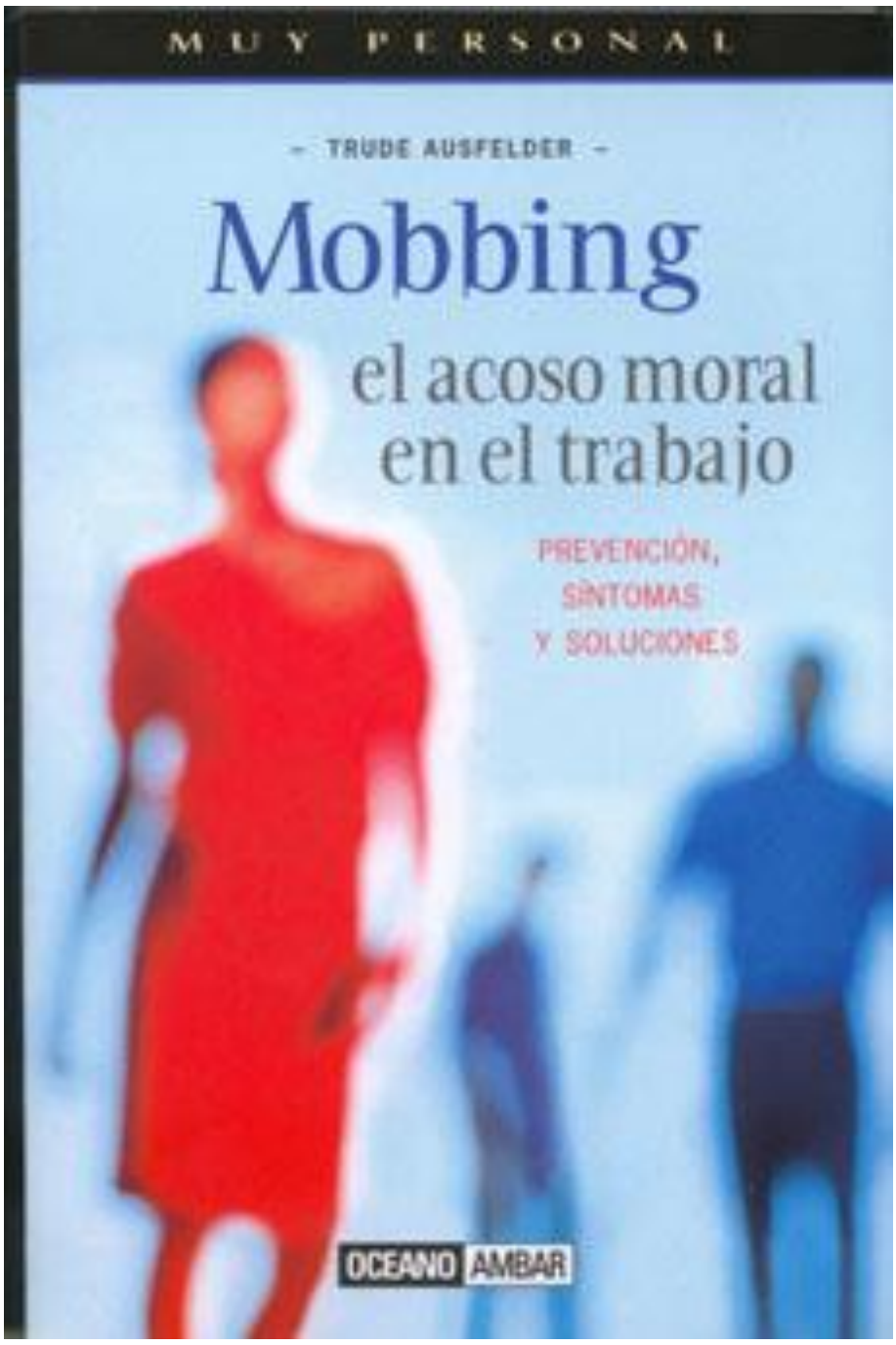
MUY PERSONAL
TRUDE AUSFELDER
Mobbing
el acoso moral en el trabajo
PREVENCIÓN, SÍNTOMAS Y SOLUCIONES
OCEANO AMBAR

MUY PERSONAL

La enfermedad laboral del siglo XXI

Cómo reconocer, tratar y solucionar conflictos en el trabajo

El mobbing es un amplio conjunto de estrategias de agresión y exclusión que se dan cada vez más a menudo en los centros de trabajo.

La guerra psicológica se produce independientemente de la conducta del trabajador, para el que puede tener consecuencias devastadoras: poca autoestima, depresión, neurosis y abandono del puesto de trabajo.

Trude Ausfelder, especialista en la materia, analiza por qué millones de empleados padecen cada día el acoso de sus compañeros y superiores, y aporta toda la información necesaria para protegerse de esta sutil forma de terror.

Gracias a este manual, el lector sabrá:

- en qué consiste el mobbing laboral
- qué situaciones lo promueven
- cuáles son las tácticas más comunes
- qué puede hacer la víctima para defenderse
- con qué recursos legales cuenta el trabajador

Incluye numerosos ejemplos y consejos prácticos

- TRUDE AUSFELDER -

Mobbing

El acoso moral en el trabajo

PREVENCIÓN, SÍNTOMAS Y SOLUCIONES

OCÉANO
AMBAR

Los editores agradecen el asesoramiento y la colaboración
de José-Julián Morente en la adaptación de la obra al contexto
español, así como la redacción del capítulo «El acoso laboral y
la ley» y el apéndice

Título original *Mobbing Konflikte am Arbeitsplatz erkennen offen und losen*
© Wilhelm Heyne Verlag GmbH & Co KG, 2000

Diseño de cubierta Enric Iborra
Traducción Teresa Bosch
Adaptación y ampliación de la obra José-Julián Morente

© Editorial Océano**,** S. L.**,** 2002
Milanesat, 21-23 - EDIFICIO OCEANO
08017 Barcelona (España)
Tel 93 280 20 20* - Fax 93 203 17 91
www.oceano.com

Derechos exclusivos de edición en español
para todos los países del mundo.

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leves, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y *el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público.*

ISBN 84-7556-148-9
Depósito Legal B-8321-XLV
Impreso en España - *Printed in Spain*
00142032

Índice

ÍNDICE 5

INTRODUCCIÓN 8

EL PUESTO DE TRABAJO EN LA ACTUALIDAD 10

¿UNA CARGA PARA LAS PERSONAS? 10
¡EN EL TRABAJO SOBRAN LOS SENTIMIENTOS! 10
EL FANTASMA DEL PARO 11
MALESTAR POR LA FALTA DE RECONOCIMIENTO Y DE POSIBILIDADES DE ASCENSO 12
CONTROLES, CONFLICTOS Y PRESIÓN DE LOS SUPERIORES: LAS CONDICIONES DE TRABAJO HOY EN DÍA 13

¿QUÉ ES EL ACOSO LABORAL? 15

DEFINICIÓN DEL CONCEPTO 15
CUALQUIER PERSONA PUEDE SER ACOSADA 15
¿CUÁNDO COMIENZA EL ACOSO? 17
¿DÓNDE TIENE LUGAR EL ACOSO? 18
¿POR QUÉ SE ACOSA Y QUÉ ES LO QUE CAUSA TANTO DAÑO? 18
VARIABLES QUE INTERVIENEN EN EL ACOSO LABORAL 19

¿CÓMO Y DÓNDE SE PRODUCE EL ACOSO? 21

LAS CUATRO FASES DEL ACOSO 21
PRIMERA FASE. ¿CÓMO SE ORIGINA UN CONFLICTO? 21
SEGUNDA FASE. DESDE LAS INDIRECTAS HASTA EL TERROR PSICOLÓGICO 22
TERCERA FASE. EL ASUNTO SE HACE PÚBLICO 22
CUARTA FASE. EL ACOSADO SE DA POR VENCIDO 23
LAS TÁCTICAS DE ACOSO MÁS FRECUENTES 23
LOS PRINCIPALES SÍNTOMAS DE ACOSO 25
LA IMPORTANCIA DEL NIVEL EN EL QUE SE LUCHA 26
CUANDO EL TRABAJO COMIENZA A HACER EFECTO 27
¿CÓMO PUEDE UNO DEFENDERSE DE ESTOS INCIDENTES? 27
CUANDO SE ATACA LA VIDA PRIVADA 28
¿CÓMO PUEDE UNO DEFENDERSE CUANDO SE ATACA SU VIDA PRIVADA? 28

EL ACOSO SEXUAL EN EL TRABAJO 30

EL CASO DE VANESSA K. 30
¿QUIÉNES SUELEN SUFRIR ACOSO SEXUAL? 33
¿QUÉ SE PUEDE HACER CONTRA EL ACOSO SEXUAL? 34

EL ACOSO HOY 36

¿CÓMO SON LOS ACOSADORES? 38

¿QUÉ TIPO DE PERSONAS SON LAS QUE ACOSAN? 38
La persona intrigante que exagera, tergiversa y miente 38
La persona que ha ascendido y no tolera a nadie a su lado 39
La persona envidiosa que se preocupa más del sueldo de sus compañeros que del trabajo 40
La persona miedosa que no soporta la competencia 41
El tirano que difunde el miedo y el pánico 41
La persona cobarde que tiembla en su posición 43

La persona agresiva que humilla y pisotea ... *43*
La persona irascible que cambia de humor continuamente ... *44*
La persona frustrada que se desahoga de sus problemas íntimos en la empresa ... *45*
La persona criticona y pedante que siempre sabe más ... *46*
LOS SIMPATIZANTES INDISPENSABLES PARA LA PERSONA QUE ACOSA ... 47

¿CUÁL ES LA MEJOR VÍCTIMA? ... 48

¿EXISTE LA TÍPICA VÍCTIMA DE ACOSO LABORAL? ... 48
SOBRE LA PSICOLOGÍA DE LA VÍCTIMA ... 48
La persona pesada que siempre intenta acercarse a los demás ... *49*
El verdadero amigo que es sincero, serio y servicial ... *50*
La persona ambiciosa que quiere progresar ... *50*
La persona presuntuosa que se siente muy segura de sí misma ... *51*
El compañero que alguna vez muestra debilidad ... *52*
El esclavo que se siente especialmente unido al jefe ... *52*
¿QUÉ CULPA TIENE LA VÍCTIMA? ¿QUÉ FALTA HA COMETIDO? ... 52

ALGUNOS EJEMPLOS TÍPICOS DE ACOSO LABORAL ... 54

DAGMAR A., UNA SECRETARIA JEFE ARRINCONADA POR UNA COMPAÑERA MÁS JOVEN ... 54
CHRISTIANE B., MARGINADA POR SUS IDEAS POLÍTICAS ... 55
MARIANNE M., UNA ENFERMERA QUE SIENTE MIEDO EN SU EMPRESA ... 57
AGNES L., GALERISTA: PRIMERO EXTORSIONADA Y LUEGO DESPEDIDA ... 58
JÜRGEN R., REDACTOR: DEGRADADO POR SU JEFE AL VOLVER DE LAS VACACIONES ... 60
OTROS TESTIMONIOS DE ACOSO LABORAL ... 62

EL ACOSO ENTRE MUJERES ... 63

¿ES EL ACOSA UN FENÓMENO MAYORITARIAMENTE FEMENINO? ... 63
DIFERENCIAS ENTRE LOS ACOSADORES Y LAS ACOSADORAS ... 63
LA MANERA DE PROCEDER EN PAREJA ... 64
CUANDO UNA MUJER ENVIDIA EL ÉXITO DE OTRA ... 65
CUANDO UNA MUJER ASCIENDE Y SE VENGA ... 66

EL ACOSO Y LOS JEFES ... 68

¿CÓMO COMPRENDER A LOS JEFES? ... 68
El pequeño dictador ... *68*
El que siempre permanece callado ... *68*
La persona arrogante que ha sido ascendida ... *68*
El neurótico ... *69*
El desconcertante ... *69*
¿CÓMO SE LLEGA A SER JEFE HOY EN DÍA? ... 69
¿POR QUÉ LA INCAPACIDAD PARA DIRIGIR FACILITA TANTO EL ACOSO? ... 70
LA FALTA DE COMPETENCIA SOCIAL DE LOS JEFES DE NUESTROS DÍAS ... 71
¿POR QUÉ ACOSAN LOS JEFES? ... 71

¿QUÉ SE PUEDE HACER CONTRA EL ACOSO? ... 73

¿SE PUEDE PERCIBIR EL ACOSO A TIEMPO? ... 73
¿CÓMO PUEDE PROTEGERSE UNA PERSONA DEL ACOSO? ... 73
CÓMO DEBE REACCIONAR UNA VÍCTIMA DE ACOSO ... 74
EL DIARIO PERSONAL ... 75
¿QUÉ PUEDE HACER USTED COMO COMPAÑERO? ... 76

CONSECUENCIAS PSICOSOMÁTICAS DEL ACOSO ... 77

CONOCER LAS CAUSAS ... 77
PROBLEMAS PSÍQUICOS COMO CONSECUENCIA DEL ACOSO ... 78
EL ACOSO Y LAS DROGAS ... 79
REPERCUSIONES DEL ACOSO EN LA VIDA PRIVADA ... 79

QUÉ REPRESENTA EL ACOSO PARA EL EMPRESARIO 80

EL ACOSO LABORAL Y LA LEY 81

EL *MOBBING* DESDE UN PUNTO DE VISTA LEGAL 81
LA REGULACIÓN LEGAL DEL ACOSO LABORAL 81
PRIMERA SENTENCIA SOBRE *MOBBING EN* ESPAÑA 82
LA PERSPECTIVA JURÍDICA DEL ACOSO LABORAL 83
LAS LEYES SOBRE ACOSO LABORAL EN ESPAÑA 84
RECOMENDACIONES PARA DEFENDERSE ANTE EL ACOSO LABORAL 84
NORMAS LEGISLATIVAS APLICABLES EN CASOS DE ACOSO LABORAL 85

EL DESPIDO EN CASO DE ACOSO 87

EL EXPEDIENTE DE TRABAJO 87
CÓMO COMPORTARSE EN LA NUEVA ENTREVISTA DE TRABAJO 87
MIEDO A EMPEZAR DE NUEVO 88

APÉNDICE 89

DIRECCIONES DE CENTROS DE ASESORAMIENTO 89
DIRECCIONES DE ORGANISMOS PÚBLICOS 90
DIRECCIONES EN INTERNET 91

BIBLIOGRAFÍA 92

Introducción

Millones de trabajadores sufren cada día vejaciones por parte de sus compañeros y jefes. El domingo al mediodía estas personas ya padecen dolor de estómago por tener que ir a trabajar el lunes por la mañana. ¿Que no es algo nuevo? Cierto. Pero lo que durante mucho tiempo los afectados se callaron por miedo o por vergüenza, a principios de la década de 1990 se convirtió en un tema de discusión pública que recibió el nombre de *mobbing* o *acoso laboral* y encontró una gran repercusión —¿a quién le sorprende?— entre los profesionales.

Si anteriormente se hubiera preguntado al director de una empresa sobre el mal ambiente de trabajo en su negocio, rápidamente lo hubiese negado: «No, en la empresa todo es perfecto. Nuestros trabajadores están contentos, salvo ciertas personas de carácter difícil, aunque al fin y al cabo es culpa de ellas mismas». En la actualidad, hasta los mismos jefes reconocen que no saben nada en absoluto de lo que pasa fuera de su despacho y que en el fondo hasta ahora tampoco les había interesado. Lo que les importaba es que el trabajo se realizase bien y en su debido momento. En la actualidad, los puestos de mando suelen ocuparlos personas cualificadas. Cuando un directivo no posee esas cualidades, comienza a crear mal ambiente para protegerse. Los ejecutivos con poco valor crean el clima más apropiado para el terror psicológico en el trabajo.

En algunos lugares, la gente se encarga de que la atmósfera en la empresa no sea en ningún momento tan buena como les hubiera gustado. Ahora se buscan (¡bastante tarde y todavía con mucho retraso!) medidas preventivas y posibilidades de solución, pues un mal ambiente de trabajo fomenta el acoso laboral. Por otra parte, estas situaciones pueden provocan trastornos graves al trabajador, lo cual, en términos empresariales, redunda en un descenso de su productividad.

Las intrigas en la empresa van en aumento. Cuanto más se tenga que luchar por el puesto y cuanto mayor sea la presión, tanto más crueles, sucios y severos serán los ataques entre compañeros y superiores. Según un estudio realizado por la Universidad de Alcalá de Henares en el año 2001, un 11,4 % de la población activa española es víctima de acoso laboral o *mobbing.* Esto quiere decir que 1.671.956 trabajadores se levantan cada mañana sabiendo que la destrucción de su imagen profesional les impide realizar su trabajo adecuadamente.

El acoso laboral puede ocurrir a cualquier persona y destruirla. Aunque el resto de los compañeros lo ven, nadie trata de hacer algo en contra. El fenómeno no tiene nada que ver con la personalidad o con la categoría de la víctima. Quizá empieza con una pequeña discusión entre compañeros, a la que siguen continuas indirectas, alguna palabra perversa de vez en cuando y finalmente alguna observación en presencia del jefe. Se aparta a la víctima y se la ignora. Basta una persona astuta, que tenga a las demás de su parte, para aislar a la víctima. La consigna es clara, ya que todos se han puesto de acuerdo: «a ése no lo queremos más, ha de marcharse». El acosado renuncia y abandona el puesto. El grupo de compañeros con frecuencia se lo disputa de inmediato y el juego sucio empieza de nuevo.

El problema de acoso es conocido. El propósito de este libro es proporcionar la manera en que se puede llevar una situación así. A lo largo de la obra se mostrarán diversos ejemplos que permitirán al lector —en el caso de que sea una víctima— darse cuenta de que no es el único, ni tampoco el que está en la peor situación. Yo misma he sufrido acoso varias veces tanto por parte de los compañeros como de un superior. En aquel momento yo también creía que me estaban haciendo lo

peor que podía pasarme. Sin embargo, cuando conversé con otros perjudicados durante la preparación de este libro, supe que a pesar de todo aún había salido bien librada. Sin duda eso no sirve de mucho consuelo, pero el sentir que una no está sola —aunque el sentimiento de acoso sea algo cotidiano en la vida laboral— tal vez también ayude un poco más. Al menos, para que la víctima no pierda por completo la esperanza de tiempos mejores. Desde la primera publicación de mi libro en el año 1995 se han hecho muchas cosas —buenas y malas. En la prensa se han publicado casos espectaculares: como por ejemplo, el suicidio de una mujer policía en Munich, cuya causa podría ser en parte el acoso laboral. En aquel entonces casi toda la prensa alemana habló del caso de una doctora del ejército que tras un intento de suicidio se encontraba en estado de coma desde hacía meses y que días antes de su crisis había relatado a los medios de comunicación el acoso por parte de sus superiores. Estas noticias hicieron que el propio Ministro de Defensa se ocupase del asunto. Como todos estos hechos fueron de sobra conocidos por el público alemán, he renunciado a explicarlos de nuevo.

En los últimos años las víctimas han comenzado a rebelarse y ya nadie duda de que el acoso laboral no sólo ocasiona mucho daño al perjudicado, sino también a la economía en general, y que se puede y se debe hacer algo en su contra. Con este libro intento que las personas que padecen acoso comprendan que ya no están indefensas y que disponen de varias tácticas para zafarse.

Gran cantidad de organizaciones fundadas recientemente y grupos de autoayuda, así como el creciente compromiso de abogados, terapeutas, responsables sindicales y jefes de personal lo confirman. La necesidad de dar a conocer al público todo esto de una forma más amplia fue lo que me motivó a escribir este libro. Sin embargo, y dada la temática, ojala se pueda prescindir de él algún día.

Por último, no puedo dar por concluido mi trabajo sin agradecer al Centro de Acoso laboral de Hamburgo y a Gaby Ziegler cuantas sugerencias me han hecho durante la redacción y revisión del texto. Sin su ayuda, el resultado no habría sido el mismo.

Munich, septiembre de 2000

TRUDE AUSFELDER

El puesto de trabajo en la actualidad

¿Una carga para las personas?

Un trabajador pasa casi un tercio de su vida en su puesto de trabajo con compañeros y superiores de los que no puede prescindir o de los que depende totalmente. Cuando no existe *química* entre las personas que trabajan juntas se producen tensiones que las hacen enfermar física y psíquicamente. Los problemas mentales de los trabajadores han sido ignorados durante mucho tiempo y para la investigación en este terreno se dispone de muy pocos medios económicos.

El hecho de que hoy en día el puesto de trabajo cause a las personas mucho más estrés que alegría es una amarga evidencia que no debería gustar a ningún empresario. Quien disfruta con su profesión y la desempeña de manera notable, no tardará demasiado tiempo en demostrarlo. Es muy posible que sus compañeros tengan algo en contra por las razones que sean y frenen su interés mediante el acoso laboral. Antiguamente muchos empleados tenían que aceptar la jubilación anticipada debido a las fuertes cargas físicas. En las décadas de 1980 y 1990, en cambio, se han duplicado las cifras de personas que se han visto obligadas a solicitar una baja por motivos psicológicos.

Cuanto se sabe sobre la situación en las oficinas y otros ambientes de trabajo se debe en gran parte a la investigación realizada en países escandinavos, donde existen leyes que no sólo protegen el bienestar físico de los trabajadores, sino también el mental. Además, se invierte dinero en la investigación de este campo, una de cuyas máximas autoridades es el economista y psicólogo Heinz Leymann, un profesor alemán de la Universidad de Estocolmo.

Las personas que trabajan juntas en una empresa suelen formar una comunidad forzosa. El único interés común es ganarse la vida. La mayoría de ellas no tiene ningún contacto fuera de la empresa. Con frecuencia, esta comunidad forzosa también permite que se originen muy buenas relaciones, casi de amistad. Sin embargo, basta que una persona deje la empresa para que el contacto se desvanezca, ya que desaparece toda afinidad. El elemento determinante, la empresa, desaparece y, en consecuencia, desaparece también el tema de conversación. Esto demuestra claramente que las personas, después de todo, tan sólo pueden hablar de lo que les sucede a diario en el puesto de trabajo.

No obstante, también es frecuente que de esta comunidad forzosa, en lugar de generarse un contacto positivo, nazca cierta antipatía y odio hacia los demás. A partir de esta actitud, el acoso laboral, la carga psíquica más grave, ya no está muy lejos.

¡En el trabajo sobran los sentimientos!

Los jefes, quienes al parecer conceden mucha importancia a la profesionalidad, siempre proclaman el mismo lema: «¡En el trabajo sobran los sentimientos!». O su variante: «¡No hay

tiempo para los problemas personales!». Ciertamente el puesto de trabajo no es el lugar apropiado para divulgar los problemas amorosos o familiares, sin embargo, por desgracia demasiadas veces se pasa por alto que un trabajador es un ser humano y no una máquina que funciona según un sistema informático. Un jefe que concede a su empleado un poco de aire para respirar y le reconoce cierto tiempo para encontrar de nuevo su ritmo, a menudo vuelve a tenerlo trabajando plenamente en menos tiempo que uno que es autoritario e intolerante y que sólo pretende dominar.

Hay profesiones en las que los sentimientos son indispensables para que puedan realizarse de la manera más eficaz posible. Con frecuencia, suele pensarse en profesiones del ámbito social, como por ejemplo, en las enfermeras, las personas que atienden a los ancianos o los asistentes sociales. Pero los sentimientos también son importantes en el gobierno y en las empresas, aunque allí sea preferible mantenerlos bajo la mesa. Si un trabajador o un superior revelan lo que sienten y dan pie a que los demás comprendan por qué están alegres o tristes, entonces, por regla general, predomina un ambiente de trabajo bueno y sincero. Sin embargo, si siempre se han de disimular los sentimientos, se crean discordancias con facilidad y el ambiente empieza a enrarecerse.

El fantasma del paro

El miedo a perder el empleo representa una enorme carga psíquica. Quien teme por la base de su existencia a menudo padece una disminución del sentimiento de autoestima y sabe que en caso de necesidad tendría que afrontar importantes pérdidas económicas y sociales. Por eso, los trabajadores prefieren soportar cuantos malos tratos les propinen, aun cuando verdaderamente no les satisfaga su trabajo. Cualquier queja podría conllevar la pérdida del empleo.

No obstante, una empresa en la que los trabajadores sólo se adaptan por miedo y dejan de expresar sus ideas, no puede esperar buenos resultados. Como todos sabemos, la mayoría de las veces el desarrollo de la creatividad de los empleados, aunque beneficioso, puede incomodar a los superiores. Por otra parte, la complejidad de los procesos productivos —da igual el área de la que se trate— exige el trabajo en equipo, cada vez más difícil de conseguir porque los empleados, antes que compartir la información y experiencia, pugnan por sobrevivir.

En el cuarto trimestre de 2001 el número de desempleados en España era de 2.213.400 personas, en una población activa de 17 millones de personas (datos contabilizados según el Reglamento CE número 1897/2000 de la Comisión, de 7 de septiembre de 2000).

Sin embargo, a ese dato habría que sumar:

— el número de trabajadores que tienen un contrato temporal;

— el número de trabajadores que no figuran en las listas oficiales de desempleo;

— el número de trabajadores que han optado por la jubilación anticipada;

— el número de trabajadores que no tienen derecho a ninguna ayuda o subsidio, como es el caso de los profesionales autónomos.

Quien se queda sin empleo se siente en decadencia. Dispone de menos dinero que antes y no puede comprar cuanto desea. Las diversiones del tiempo libre deben reducirse y se acaba por perder la relación con ciertas personas de su entorno. La amistad también resulta afectada. El desempleo de

larga duración acaba por provocar un cierto aislamiento social. La persona que pierde confianza en sí misma se sentirá cada vez más descontenta. Los planes a largo plazo, que iban relacionados con la evolución profesional, se suprimirán. Muchas veces ha de renunciar a los lujos a los que estaba acostumbrada, como por ejemplo, un piso precioso, el querido coche o las vacaciones. El desempleo implica un desprestigio social progresivo.

En una situación así existe el riesgo de enfermar de depresiones. En los tiempos de mayor recesión, se registra un incremento de pacientes con síntomas depresivos de agotamiento. Cuanto más tiempo dure el desempleo, tanto peor será el estado del afectado, quien no ve ninguna oportunidad de mejora y cada vez se desprecia más a sí mismo. Se avergüenza delante de los demás porque ya no dispone de tanto dinero y, con frecuencia, prefiere recluirse al sentirse desplazado. El mal humor interior muchas veces también se exterioriza por medio de molestias físicas. Los desempleados sobre todo padecen molestias gástricas e intestinales y problemas cardíacos y circulatorios. Sin embargo, los médicos registran una tendencia creciente a las enfermedades psicosomáticas no sólo en el caso de las personas en paro, sino sobre todo también en las personas que están expuestas cada día al estrés con jefes y compañeros.

Malestar por la falta de reconocimiento y de posibilidades de ascenso

El prestigio social de una persona también está definido por su actividad profesional. El grado de reconocimiento se determina por la satisfacción profesional y también por la retribución económica. Quien tiene un buen sueldo siente que realiza un trabajo importante y cree que posee una cierta importancia para la empresa. Este sentimiento incrementa la motivación y la satisfacción de un trabajador.

El hecho de que alguien esté mal pagado y no encuentre el reconocimiento necesario acaba por hacerle desistir de trabajar. A causa de ello cada día se desperdician importantes reservas de fuerzas, porque los directivos, en su mayoría, son incapaces de reconocer el talento de sus trabajadores, no los valoran como debieran o no pueden motivarlos. Casi todos los directivos carecen de interés por desarrollar su comprensión y su interés por el bienestar de la plantilla.

Los trabajos importantes sólo pueden ser realizados por personas que se identifican plenamente con su función y su empresa. Si la dirección se toma en serio al empleado y le permite desarrollar sus verdaderas habilidades, sin temor e individualmente, la empresa tendrá asegurado un beneficio superior. Sin embargo, por desgracia ocurre lo contrario se considera que el trabajador está bajo la tutela de sus superiores y es sólo el destinatario de las ordenes. Muchos jefes creen incluso que el hecho de figurar en plantilla debería ser un motivo de orgullo y satisfacción, sin darse cuenta de que si la empresa posee prestigio y obtiene beneficios es precisamente gracias a los trabajadores. Esta actitud, que la mayoría de las veces se transmite sin decir una palabra, sólo puede fomentar el disgusto entre el personal.

Cuando un compañero que hasta ese momento ha descollado en su labor obtiene algún tipo de mejora, siempre hay alguien que siente envidia. Por lo general, suele tratarse de alguna persona que sólo continúa en su empleo porque necesita un sueldo a final de mes. Una actitud así no es provechosa para nadie ni para el trabajador ni para la empresa. De esta manera, muchas veces se desperdicia un valioso potencial. Por desgracia, cada vez es más evidente que hoy en día, quien tiene las mejores posibilidades de ascender es quien se hace socio del mismo club de tenis que el jefe o quien le habla sólo de lo que le gusta escuchar. A largo plazo, esto repercutirá en el resultado de la empresa. Las mejores operaciones y los mejores balances sólo se consiguen si se ponen de

acuerdo y se toman en cuenta opiniones diferentes.

Un jefe que confía en un trabajador que siempre le da la razón no puede ser ventajoso por mucho tiempo. ¡Al contrario! Si no escucha las ideas y opiniones de otros trabajadores, demuestra su poca capacidad para dirigir. Quien confía en oportunistas serviles, nunca llegará a saber lo que es realmente importante y lo que podría ofrecer algo a la empresa. Para su éxito resultaría mucho mejor el empleado más desagradable, con el que discute y cuyas ideas lo incomodan. Pero esto supone cierto compromiso y un poco de esfuerzo por parte del superior. Más de uno se habrá preguntado: «Si puedo cobrar un buen sueldo sin esforzarme mucho, ¿por qué tengo que enredarme con estos trabajadores tan retorcidos?». Se trata, a todas luces, de una falta de lógica que debe suprimirse con urgencia, pues de lo contrario el malestar irá en aumento.

Controles, conflictos y presión de los superiores: las condiciones de trabajo hoy en día

Son pocos los grandes acontecimientos que marcan la vida cotidiana en el lugar de trabajo. Son muchas más las pequeñas contrariedades diarias que apremian al trabajador continuamente y lo agobian. Martín Resch, psicólogo e investigador sobre la problemática laboral, afirma que una de las causas del estrés es la degradación de las condiciones de trabajo. La labor, en consecuencia, se hace cada vez más cansina, se pierde cada vez más el interés *y* acaba por convertirse en una obligación muy molesta.

Según Resch, las condiciones de trabajo que aumentan el estrés son las siguientes:

— el flujo de información en la empresa no circula debidamente, de modo que lo más importante llega demasiado tarde o incompleto al trabajador,

— el teléfono suena sin parar, de manera que uno es interrumpido de su trabajo repetidamente y después tiene que concentrarse otra vez,

— las máquinas importantes (computadoras, fotocopiadoras, faxes) se estropean a menudo,

— las instrucciones de los jefes son contradictorias.

Esta última característica es muy importante, ya que da pie a un trabajo adicional y acaba por incomodar a todos. Por desgracia no es raro que cuando el trabajo está acabado, a un superior se le ocurra hacer un sinfín de cambios para que sea muy diferente.

También se agravan más las condiciones laborales cuando los trabajadores son interrumpidos en una gran oficina. Antes muchos directivos pensaban que una oficina así era lo mejor, porque creían que si un compañero podía observar al otro en todo momento, nadie desatendería sus funciones. ¡Todos controlarían a todos! Sin embargo, enseguida se demostró que esto no era tan positivo, pues quien se encuentra en el punto de mira de otra persona permanentemente, se retrae, comienza a preocuparse más de su propio control que del trabajo y evitará desarrollar métodos mejores de trabajar. El trabajador, en muy poco tiempo, quedará anulado por completo.

Debe tenerse en cuenta además que la concentración se resiente considerablemente cuando una persona oye cada palabra y ve todo lo que otra persona está haciendo a su lado. Las instalaciones grandes sin compartimentar no son buenas. Los trabajadores poseen una personalidad propia y no

son un rebaño. Por suerte, en la mayoría de las empresas ya se ha renunciado a esta locura y se ha comprendido que el control, antes que estimular, frena.

Debido al trabajo excesivo y a la permanente presión de los superiores, la capacidad de rendimiento de un empleado también se agota enseguida. La persona que trabaja durante horas en su empresa —sea cual fuere su labor: desde mozo de almacén hasta jefe de grupo—, gana un sobresueldo por las noches y tiene que terminar sus tareas apremiado por el tiempo, muy pronto se siente explotado.

¿Qué es el acoso laboral?

Definición del concepto

La expresión *acoso laboral* es clara: indica la presión obstinada que sufre un trabajador en su empresa. Más problemas presenta la expresión *mobbing*, muy generalizada, sobre todo cuando no se conoce demasiado bien la lengua inglesa. El sustantivo *mob* procede del inglés y significa algo así como «gentuza, cuadrilla, chusma». El verbo *to mob* puede traducirse por «arremeter o lanzarse contra alguien, injuriar groseramente». En el contexto anglosajón se utiliza con frecuencia en sentido positivo, por ejemplo cuando una estrella del cine o del rock es asediada por sus fans.

En la década de 1980, el equipo de investigación laboral sueco, bajo la dirección del profesor Heinz Leymann, recurrió a este concepto para referirse a procedimientos muy conflictivos en la vida laboral. El término *mobbing* se ha extendido con rapidez y hoy se emplea con naturalidad al referirse a los casos de terror psicológico que surgen en el lugar de trabajo.

Sin embargo, no todas las situaciones de malestar laboral pueden considerarse un caso de acoso laboral. Las desavenencias o antipatías entre dos empleados no pueden considerarse como tales en sentido estricto. Si no se aplica correctamente el término, se corre el peligro de que las víctimas reales no puedan dar cuenta de su problema.

Cuando se habla de acoso laboral o *mobbing* en este libro, se hace según la definición de Heinz Leymann, quien lo considera un conjunto de «acciones de comunicación negativa dirigidas por una o muchas personas en contra de otra, que salen a relucir con mucha frecuencia y durante mucho tiempo y en las que la relación entre el autor y la víctima se hace evidente». El mal ambiente de trabajo o cuchicheos y chismes no entran dentro del concepto de acoso laboral. Según Leymann, «una impertinencia, una vez dicha, es y sigue siendo una impertinencia. Pero si se repite cada día, durante varias semanas, entonces hablamos de acoso laboral».

Una definición actual del concepto ha sido acuñada por el psicólogo y especialista en acoso laboral Berndt Zuschlag: «El término *acoso laboral* designa actitudes vejatorias de una o varias personas dirigidas contra un individuo o un grupo. Las actitudes vejatorias, por regla general, se repiten una y otra vez durante un largo espacio de tiempo. Estas implican fundamentalmente la intención del autor de perjudicar a la víctima o de desprestigiarla y en caso necesario expulsarla de su puesto. Pero incluso sin las intenciones vejatorias por parte del autor, las personas sensibles pueden interpretar erróneamente sus actitudes "normales" y ser experimentadas como acoso laboral».

Cualquier persona puede ser acosada

El *mobbing* no ocurre solamente en el trabajo; puede darse en cualquier lugar en el que convivan diversas personas en grupo durante mucho tiempo. Puede darse en el jardín de infancia, la escuela,

la universidad, el ejército, en asociaciones, en cooperativas, hasta incluso en la propia familia.

La creciente hostilidad hacia los extranjeros en nuestro país también es un tipo de acoso laboral, si bien en particular absolutamente horroroso, simbolizado por las palabras *¡extranjeros fuera!*

Nos quedaremos en el lugar de trabajo. También aquí los grupos marginales y las minorías pueden sufrir acoso. Por ejemplo, el profesor Leymann ha observado que los disminuidos físicos lo padecen cinco veces más que los compañeros o compañeras que no son discapacitados. Sin embargo, se forma parte de un grupo marginal más rápidamente de lo que uno piensa: se empieza por el idioma. Cuando los compañeros hablan un determinado dialecto y la persona nueva otro, puede ser causa de acoso laboral.

También las afiliaciones religiosas o políticas, así como las inclinaciones sexuales reales o supuestas (como la homosexualidad) pueden conducir a una separación.

Existen innumerables características que pueden incapacitar al marginado cada día. Son variadas y arbitrarias. Y mediante su enumeración quedará claro que puede sucederle a todos, realmente a cualquiera, pues todos nosotros somos de un modo u otro «únicos». Y estas particularidades nuestras pueden perjudicarnos cuando se produce un conflicto en el que puede llegarse a decir malas palabras. Fijémonos en algunas de los rasgos que aparecen a continuación:

— ser muy alto o muy bajo;

— ser demasiado gordo o demasiado delgado;

— padecer enfermedades infecciosas;

— ir en silla de ruedas;

— poseer un color de piel o un aspecto que haga parecer «extranjero»;

— tener acné, sarpullido o cicatrices visibles;

— ser calvo o tener un peinado extremado;

— ser mujer y tener vello en las axilas o en el rostro;

— poseer un color de pelo que no gusta;

— ser conductor de un modelo de coche pasado de moda o muy caro;

— moverse de manera llamativa (por ejemplo, cojear o contonearse);

— ser fumador o no fumador;

— ser bizco o llevar gafas muy gruesas;

— tartamudear, cecear.

Como puede observarse, la lista podría continuar a voluntad. Pero no hace falta: estoy segura de que todos los lectores saben a qué me refiero.

Naturalmente no todo el que tenga una o varias de las características mencionadas sufrirá acoso. El proceso de separación y desprestigio empieza en el momento en que determinadas condiciones laborales del grupo y la disposición de uno o de varios individuos presentan acciones de acoso laboral.

¿Pero por qué suelen ser acosadas en sus puestos de trabajo las personas que pertenecen a grupos marginales y a minorías? La vinculación a un grupo y su solidaridad para nuestro sentimiento de amor propio son muy importantes. Por esa razón, todos los grupos evitan los pensamientos y las acciones discordantes y sólo los toleran en situaciones muy concretas. Por desgracia, quien es «distinto», más pronto o más tarde verá cómo se lo ataca y se le hace la vida imposible.

Asimismo, desde un punto de vista evolutivo, es necesaria una jerarquía con la que se regularán y canalizarán las agresiones del grupo. Quien se distinga de la mayoría se convertirá en el blanco de los ataques, pues para fortalecer el compañerismo, todos los grupos necesitan un adversario común contra el que luchar (o a quien acosar).

Y esto también lo hemos heredado de nuestros antepasados: si los grupos se sienten amenazados desde el interior o el exterior (antiguamente por otras familias o clanes y en la actualidad mediante la racionalización de las relaciones personales), el miedo se acrecienta y el grupo se comporta de un modo cada vez más extremado y despiadado hacia los demás y contra los extraños de dentro y fuera del grupo. La xenofobia colectiva actúa de esta manera.

¿Cuándo comienza el acoso?

Es muy natural que en el trabajo existan discusiones entre compañeros. Siempre ha sido así y presumiblemente no cambiará nunca. Cuando se piensa de distinta manera sobre un asunto o se está bajo una fuerte presión de tiempo, no es raro que surja una agria polémica. También puede suceder que una persona se exceda un poco en broma y diga cosas que tal vez hieran a otra más de lo que se piensa. En estos casos, en principio, no hay nada que objetar siempre y cuando la cuestión se solucione al día siguiente, por ejemplo, con unas palabras amistosas y una disculpa si fuese necesario.

La situación empezará a ser crítica cuando las hostilidades se repiten o cuando una persona es ignorada de forma progresiva e indiscriminada. Sin embargo, sólo podrá hablarse de acoso, de terror psicológico en el trabajo, cuando la persona señalada asuma el papel de víctima. Si lo rechaza, el ataque no prosperará.

Un ejemplo típico. Hasta el momento, las compañeras de Anna F. siempre le preguntaban si quería ir a comer con ellas a la cafetería. De pronto sus compañeras empezaron a ir sin ella. La primera vez Anna no se preocupó. Sin embargo, al cabo de unas semanas sus compañeras también desaparecieron sin decir nada durante la pausa del mediodía y excluyeron a Anna del grupo. Cuando ella entraba en la habitación, se callaban repentinamente. Las pretendidas buenas compañeras se habían convertido en pequeños monstruos de la noche a la mañana. Anna se preguntaba qué tenía, en qué se había equivocado. El terror psicológico fue empeorando, de modo que Anna pidió el traslado a otra sección. Ya no soportaba más la presión.

En este caso ocurrió una situación auténtica de acoso laboral, porque se repitieron regularmente varias acciones negativas que consistían en excluir a Anna sistemáticamente. El acoso es una situación con una gran dinámica. Una vez que la persona entra en la rueda, nunca consigue salir

ilesa. Los motivos por los que alguien es acosado son muy diversos. Profundizaremos un poco más sobre esto en este capítulo, en el apartado «¿Por qué se acosa y qué es lo que causa tanto daño?», que puede verse en la página 18.

¿Dónde tiene lugar el acoso?

Esta pregunta puede contestarse con pocas palabras: prácticamente en todas partes. No existe un lugar típico para el acoso laboral. Una persona puede ser víctima de acoso tanto en una editorial, como en una industria química, el ejército o en la construcción. No obstante, existen ciertas diferencias importantes: los obreros se acosan menos que los empleados de oficina, por ejemplo. Esto puede deberse a que el primero a menudo airea enseguida su frustración sin rodeos, mientras que las personas que se encuentran tras un escritorio lo hacen de una manera mucho más sutil y refinada. Por ello, suele pasar un cierto tiempo hasta que la víctima se dé cuenta del juego sucio y adivine las intenciones de sus compañeros.

Por lo demás, las oportunidades en el aspecto profesional cada vez son más escasas y limitadas. El acoso laboral se hace cada vez más necesario. Los empleados pueden ascender si todo va como una seda y se forma parte del grupo correcto. Si hay algún obstáculo en su camino, habrá que deshacerse del incómodo competidor.

En las empresas con una jerarquía burocrática rigurosa, las agresiones, frustraciones y vejaciones encuentran un ambiente más propicio que en las empresas en que ésta es más flexible. Al mismo tiempo, también es digno de mención un estudio que se realizó en Alemania en 1992 según el cual un 83 % de los trabajadores de pequeñas empresas (que contaban con hasta diez empleados) siempre estaban muy contentos con el ambiente de trabajo. Por el contrario, la tendencia en las grandes empresas es completamente distinta: sólo dos tercios de las personas consultadas están medianamente contentas. Las quejas sobre las oficinas muy grandes aumentan.

¿Por qué se acosa y qué es lo que causa tanto daño?

La mayoría de las veces se acosa para ocultar los problemas de un grupo de trabajo. Eso significa que si las competencias no están bien definidas, pueden aparecer diferencias entre los compañeros con bastante facilidad.

Por ejemplo, si dos compañeros poseen gran competencia en una especialidad y uno de ellos es más apreciado que el otro, en cierto modo se da a entender que el menos considerado será apartado en algún momento. Si se da el caso ideal de que los dos compañeros se entienden muy bien, un tercero podría iniciar su táctica de acoso dirigiéndose al más apreciado y, de este modo, privar al otro de influencia.

Esto podría suceder porque un tercero quisiera ocupar ese puesto o simplemente para desembarazarse de aquel que se mantiene neutral y que no quiere hacer nada más que su trabajo. Quien se mantiene al margen de las habladurías y ocupa una posición neutral puede despertar la sospecha de ser quien da pie a todo tipo de intrigas. No hay nada peor que unos compañeros frustrados que no pueden soportar que a otros les vaya bien. Esta gente no necesita motivos específicos para hacer daño a los otros. Si ningún superior toma medidas para terminar con este

juego, estas personas astutas lo tienen fácil.

El estrés, el exceso de trabajo y la envidia también pueden provocar el acoso laboral. Las personas que tienen miedo de no poder realizar sus tareas cotidianas o que no pueden estar bajo la presión de otra, pueden convertirse en víctimas. Con frecuencia, los autores del acoso padecen mucha presión y la transmiten a los compañeros más débiles para evitar que el problema les afecte a ellos antes de tiempo.

El acoso produce a la víctima una profunda crisis que sólo puede solucionar con suma dificultad. Una situación de acoso laboral, según Martín Resch, «puede compararse con un accidente grave o un atraco». La mayoría de las veces, el entorno social (amigos, familiares, conocidos) reacciona para el acosado con buenos consejos y se muestra menos comprensivo si éste no hace caso de ellos. Quien no haya padecido acoso, en realidad, no puede ni imaginarse en qué estado de desesperación y de dependencia de los otros se encuentra la víctima. Con frecuencia ocurre que estas relaciones se rompen porque las personas que están al margen de esto no quieren ni pueden oír nada más de las historias de los malos compañeros.

Variables que intervienen en el acoso laboral

El acoso laboral es un fenómeno que posee muchos aspectos matizados. Como ejemplo de ello podemos citar elementos ofrecidos por investigadores sobre el tema.

Los investigadores alemanes Carmen Knorz y Dieter Zept, autores de una investigación experimental sobre *mobbing*, recopilan una relación de 39 actuaciones que provocan acoso en el puesto de trabajo. Las más habituales son las 23 siguientes:

1. Se prohíbe a la persona charlar con los compañeros.

2. No se responde a sus preguntas verbales o escritas.

3. Se instiga a los compañeros en su contra.

4. Se le excluye de las fiestas organizadas por la empresa y de otras actividades sociales.

5. Los compañeros evitan trabajar junto a ella.

6. Se le habla de modo hostil y grosero.

7. Se le provoca con el fin de inducirle a reaccionar de forma descontrolada.

8. Se hacen continuamente comentarios maliciosos respecto a ella.

9. Los subordinados no obedecen sus órdenes.

10. Es denigrada ante los jefes.

11. Sus propuestas son rechazadas por principio.

12. Se le ridiculiza por su aspecto físico.

13. Se le quita toda posibilidad de actividad e influencia.

14. Se le hace trabajar paralelamente con una persona que será su sucesor en la empresa.

15. Se le considera responsable de los errores cometidos por los demás.

16. Se le dan informaciones erróneas.

17. Se le niega la posibilidad de realizar cursos de reciclaje y formación.

18. Se le asignan tareas para las que debe depender siempre de alguien.

19. Es controlado y vigilado de forma casi militar.

20. Se cambia su mesa de sitio sin previo aviso.

21. Su trabajo es manipulado para dañarle (por ejemplo, borrando un archivo de su ordenador).

22. Se abre su correspondencia.

23. Si pide días por enfermedad, encuentra muchas dificultades o recibe amenazas.

¿Cómo y dónde se produce el acoso?

Las cuatro fases del acoso

Durante sus investigaciones en Suecia, Leymann pudo comprobar que los procesos de acoso siempre ocurren del mismo modo. Los médicos de empresa, consejeros de personal y sindicatos también tuvieron que admitir que existía un asombroso parecido entre los casos. Observando más detenidamente los incidentes, sorprende que las personas adultas puedan manifestar unas conductas que sólo pueden describirse como infantiles, ridículas, antisociales y poco civilizadas, de tal modo que, a decir verdad, estas personas más bien tendrían que avergonzarse de su comportamiento en vez de estar orgullosos de ello, como ocurre con mucha frecuencia.

Respecto a esto, me acuerdo con horror de una antigua compañera que no tenía nada que ofrecer excepto intrigas, de modo que ocupó un cargo directivo durante escasamente un año. Un día dijo en voz alta y con orgullo que ya se las había arreglado varias veces para apartar de su camino a competidoras inoportunas. ¡Y ya pueden imaginarse! El jefe tuvo la desfachatez de despedir a esta compañera un día en el que tenía vacaciones, ¡a ella, que había trabajado tanto tiempo y con tanta precisión para echarle a él! Su respuesta, al enterarse, da una idea de cómo es ella: «Vaya, al menos él me podía haber concedido este placer. ¡Con mucho gusto habría mirado el rostro de esa estúpida persona!».

Nuestros directivos tienen la culpa de que algo semejante sea posible, como ya se ha mencionado anteriormente. La investigación sueca no conoce ningún caso en el que ni un superior (y si éste acosa, sus superiores) no puedan haber controlado el problema con anterioridad. Leymann dice al respecto: «Pero la gente mira hacia otra parte. Nadie se preocupa y se va dejando pasar. También puede afirmarse que un problema se convierta en un caso de acoso laboral o de terror psicológico, precisamente porque éste pueda llegar a convertirse en eso».

Si a una mujer como la que se ha descrito más arriba no se le paran los pies en su debido momento, puede llegar enrarecer el ambiente de la empresa y amargar el humor de unos cuantos trabajadores de tal manera que éstos prefieran despedirse antes que hacerle frente. Un jefe que no vigila a una persona así no puede desempeñar su cargo. Además, él debería saber siempre que quien mejor acosa, por regla general, se mostrará siempre fiel en su presencia para asegurarse el respaldo necesario para su juego sucio. Pero si el querido jefe no sigue el juego y aún hay otra persona superior a él accesible, entonces no vacilará en desacreditarlo ante sus superiores.

A continuación detallamos algo más sobre las cuatro fases del acoso.

Primera fase. ¿Cómo se origina un conflicto?

Los problemas de convivencia son, hasta cierto punto, habituales en la familia, con la pareja, en el círculo de amigos o en el lugar de trabajo. Con mucha frecuencia, los conflictos proceden de

nimiedades y tonterías. Si un problema de este tipo no se resuelve, sigue ardiendo, va aumentando y, finalmente, puede convertirse en una situación de acoso. Según Leymann, esta despreocupación podría mostrarse casi como el motivo más importante para el origen del acoso laboral.

Hasta qué punto una discrepancia degenera en una de estas situaciones, depende siempre de la manera en que los interesados la tratan. Se puede llevar a cabo bastante rápidamente, si los partícipes desde el principio dicen lo mismo o contraen un compromiso. Pero también puede terminar en una enemistad eterna o incluso llegar a las manos.

Los problemas son necesarios e importantes para cambiar las cosas. Muchos progresos positivos de nuestra sociedad se han alcanzado solamente mediante discusiones constructivas y diferencias de opiniones. Podría haber muchos menos conflictos si, según Leymann, «las personas se comportasen de una forma un poco más cívica». Sólo una pequeña parte de los problemas se extiende a casos de acoso, en el sentido estricto de la palabra.

Segunda fase. Desde las indirectas hasta el terror psicológico

La segunda fase es decisiva en el proceso de acoso. Desde el momento en que un problema no se aclara, la víctima ya puede prepararse. En poco tiempo ocurren los cambios más espantosos. Aquel compañero tan apreciado y querido en su día de repente es ignorado por todos. Su confianza en sí mismo se altera sensiblemente, se encuentra presionado y se vuelve inquieto. Según su carácter, se vuelve arisco, antipático y desconfiado o se retrae cada vez más en sí mismo y se mantiene callado a partir de entonces.

Si estas reacciones tienen lugar después de que haya aparecido un problema de manera más o menos manifiesta, el proceso seguirá adelante. Sin embargo, si la táctica se presenta de repente, el acosado ya no podrá mantener contacto con sus compañeros y automáticamente se verá expuesto a un constante papel defensivo. Las personas que permanezcan al margen notarán que le pasa algo extraño.

Es muy posible que la persona que recibe este trato no tenga que pasar por esta segunda fase. Especialmente si un superior, justo después de la primera acometida, por decirlo así, hace callar al acosador enseguida. En ese caso, probablemente se pasará de la primera a la tercera fase.

Tercera fase. El asunto se hace público

El acoso laboral no puede mantenerse en secreto durante mucho tiempo. No es difícil que la sección de personal o el comité de empresa sospechen e intervengan en el asunto. Pero entonces, la mayoría de las veces ya será demasiado tarde para la víctima, que estará tan dañada psíquicamente que se comportará muy mal, ya no aportará el rendimiento esperado y, muchas veces, debido al ambiente insoportable en la empresa, habrá comenzado a ausentarse de manera injustificada. De este modo, quienes no han participado en las maniobras de acoso también verán la incapacidad y el fracaso de la víctima.

A menudo se intenta trasladar a la persona en cuestión a otro departamento o incluso se le amenaza con el despido. A partir de ese momento la víctima es considerada una persona «difícil» y

un «estorbo» del que conviene deshacerse lo antes posible. En esta situación, es muy probable que todo se le escape de las manos y los problemas comiencen a aumentar vertiginosamente.

Bastante a menudo, mediante estas medidas preventivas se infringen las leyes vigentes. Y todo esto sólo porque se obsesionan con la idea de deshacerse de esta persona «difícil». Muchas acciones de acoso laboral no son demostrables y según el Código penal no se consideran injurias o difamaciones, por lo que no pueden aceptarse en un proceso judicial laboral.

Si pudiesen ponerse en marcha medidas jurídicas laborales, el caso se hará oficial en toda la empresa. Como entonces se cuchicheará que algo no va del todo bien con el trabajador en cuestión, y las personas que saben poco acerca del procedimiento de acoso laboral, pensarán que alguna razón habrá para que haya sucedido.

La víctima ya no tiene ninguna oportunidad más. Si nadie la ayuda, lo que sucede la mayoría de las veces, a medida que pasan los días se sentirá más excluida. De nuevo el asesinato moral habrá funcionado perfectamente.

Cuarta fase. El acosado se da por vencido

Por regla general, los casos avanzados de acoso laboral terminan con un despido. O bien la víctima se despide voluntariamente de la empresa porque ya no tiene más fuerzas, o bien el empresario encuentra algún pretexto para despedir a esta «persona molesta». Con frecuencia, algunas de las personas que se ven sometidas a fuerte presión acceden a pactar una rescisión de contrato.

La persona que es acosada durante largo tiempo suele sufrir graves enfermedades psicosomáticas. A menudo se le prescriben bajas médicas de larga duración e incluso acaba apartada del mundo laboral.

Quien ha sufrido acoso una vez tiene problemas para encontrar un nuevo puesto de trabajo, ya que teme que en la nueva empresa no la crean y se pongan en contacto con la empresa anterior para saber qué ha pasado. En algunos casos la víctima está tan afectada física y mentalmente que no puede ocultar su problema en una entrevista personal.

Estas derrotas vuelven a colocar al trabajador bajo una enorme presión psíquica. Se siente perdido y piensa en el suicidio. Un gran número de personas en situación de acoso intentan suicidarse. Según los cálculos, cerca del 20 % de los suicidios se basan en el acoso laboral.

Las tácticas de acoso más frecuentes

La persona que reconoce el problema con cierta anticipación y quiere eludirlo sin salir perjudicada, en realidad sólo podrá evitarlo si se encuentra en el principio de la segunda fase, cuando la persona que la acosa empieza a atacarla de una manera sistemática. Para romper el círculo vicioso, es necesario conocer las tácticas de la persona que acosa. Leymann ha observado 45 pasos que suelen darse:

1. Ataques sobre las posibilidades de comunicarse

El superior reduce las posibilidades de expresarse.

Se interrumpe sistemáticamente a la persona acosada.

Los compañeros evitan hablar con ella.

Se le habla o se le insulta a gritos.

Se critica constantemente su trabajo.

Se critica constantemente su vida privada.

La persona acosada tiene miedo al teléfono.

Se la amenaza de palabra.

Se la amenaza por escrito.

Se evita el contacto mediante miradas de desprecio o gestos negativos. Se evita el contacto mediante señas, sin decir nada directamente.

2. Ataques en las relaciones sociales

No se vuelve a hablar con la víctima. Sus compañeros no permiten que les responda. Se la traslada a un lugar alejado de sus compañeros. A sus compañeros de trabajo se les prohíbe hablar con la víctima. No se le hace caso.

3. Repercusiones en la estima social. Por detrás se habla mal de la víctima.

Se difunden rumores.

Se pone en ridículo a una persona. Se le hace sospechar que puede estar enfermo psíquicamente.

Se le fuerza a consultar a un psiquiatra.

La gente se burla de algún impedimento físico.

La gente imita la forma de andar, la voz o los gestos, para burlarse de alguien.

Se ataca su orientación política o religiosa.

Se burlan de su vida privada.

Se burlan de su nacionalidad.

Se obliga a alguien a realizar trabajos que hieren la conciencia de uno mismo.

Se juzga su trabajo de manera errónea y ofensiva.

Se pone en cuestión las decisiones de la víctima.

La gente profiere insultos obscenos u otras expresiones degradantes.

Se le hacen proposiciones sexuales e incluso se intentan roces y tocamientos.

4. Ataques sobre la calidad de la situación profesional y de vida. No se asigna ningún trabajo a la víctima.

Se le retira cualquier ocupación en el trabajo, de manera que ni pueda proyectar tareas.

Se le asignan trabajos absurdos.

Se le asignan trabajos muy inferiores a sus propias posibilidades.

Se le asignan tareas nuevas constantemente.

Se le ofrecen tareas ofensivas.

A la víctima se le ofrecen tareas que superan su capacidad para desprestigiarlo.

5. Ataques a su salud

Se le obliga a realizar trabajos perjudiciales para la salud. Recibe amenazas de violencia física. Se le priva de autoridad.

Se le infligen malos tratos físicos. Se ocasionan gastos a la víctima para perjudicarla. Se ocasionan daños físicos en el hogar o en el trabajo de la víctima. Se pone en evidencia su vida sexual.

Los principales síntomas de acoso

El Sindicato Alemán de la Industria del Metal, en un folleto sobre el acoso laboral, ha enumerado las veinte acciones más populares de acoso laboral. Son las siguientes:

1. Hablar mal de una persona a sus espaldas.

2. Hacerle miradas o gestos de desprecio.

3. Rechazar su contacto mediante señas.

4. Emitir juicios erróneos u ofensivos de las tareas e ignorar a la persona.

5. Difundir rumores y criticar constantemente su trabajo.

6. Los superiores evitan comunicarse con ella.

7. Se cuestionan sus decisiones.

8. Se reciben tareas muy por debajo de las posibilidades asignadas.

9. Se pone en ridículo a la víctima o se la separa de los compañeros.

10. Se le interrumpe continuamente y se evita toda comunicación con ella.

11. Los compañeros no permiten que les dirija la palabra.

12. Se le grita y se le insulta en voz alta.

13. Se sospecha que tiene algún tipo de trastorno psíquico. Se le obliga a realizar trabajos que dañan su amor propio.

14. Se le amenaza de palabra.

15. Se le asignan tareas absurdas.

16. Se le asignan tareas nuevas continuamente.

17. Se le asignan tareas ofensivas.

18. A los compañeros se les prohíbe responder.

19. Se la ataca por su la afiliación política.

20. Se critica constantemente su vida privada.

Por otra parte, las mujeres suelen acosar de distinta manera que los hombres. El comportamiento de acoso laboral dependiente del sexo no se reduce, sin embargo, solamente a diferencias psíquicas y relativas a la educación, sino a una libertad de movimientos diferente, pues muchos hombres poseen otros instrumentos de poder que las mujeres, debido al diferente reparto de posiciones en la vida profesional (véase también capítulo «El acoso entre mujeres», pág. 63).

La importancia del nivel en el que se lucha

En Suecia se investigaron tres orientaciones de acoso laboral el acoso que ocurre en el mismo nivel, el que sucede de un nivel superior hacia otro inferior y el que tiene lugar desde un plano inferior a otro superior. El tipo de acoso laboral más frecuente es el que sucede en un mismo nivel y a continuación le sigue el que se ejerce desde una posición de superioridad. La combinación de estos dos grupos de acosadores, es decir, de trabajadores y jefes juntos, es mucho menos frecuente. Y el acoso laboral de un plano inferior a un nivel superior constituye inevitablemente el último de la clasificación de esta pequeña estadística. ¿Quién se atreve a proceder contra su jefe? Es muy fácil que la estrategia falle y el jefe tome represalias contra su enemigo.

El nivel en el que se es acosado es, por lo tanto, de mucha importancia, porque allí se decidirán las acciones que se utilizarán para humillar a la víctima. Si se desea cambiar el ámbito de trabajo de un empleado, han de tenerse las competencias necesarias para ello o ser el superior, por lo que este tipo de acoso sólo puede ejercerse de arriba abajo.

Si el acoso ocurre en el mismo nivel, la situación resulta muy distinta En este caso, depende de la posición de la jerarquía en la que los compañeros se encuentren. En los niveles más altos, la

mayoría de las veces se trata directamente del trabajo o el resultado de la otra persona. Por ejemplo, en una actividad constructiva la víctima puede ser molestada, ocultándole información importante y poniéndole obstáculos. Por el contrario, en los niveles bajos las personas que acosan aprovechan preferiblemente la situación privada del compañero, porque su trabajo es tan monótono y simple que ofrece pocos motivos para los ataques de acoso laboral.

Cuando el trabajo comienza a hacer efecto

De esta manera, a algunas víctimas de acoso les parece del todo absurdo el modo en que las presentan, cuando de repente, de un día a otro, pasan de ser un antiguo ejemplo de creatividad, diligencia e inteligencia a ser tildadas de holgazanas, faltas de ideas y que, en realidad, nunca han tenido mucho que ofrecer. No obstante, cuando se acosa, el pasado no cuenta. Si una persona acaba en la lista de acosados a causa de la envidia, entonces los éxitos del pasado serán ignorados para que el fantasma pueda aparecer. Posteriormente, incluso los resultados y los trabajos oficiales serán desdeñados con frecuencia y se convertirán en una excusa para el acoso. Su buen hacer no valdrá nada y comenzarán a oírse comentarios como «de todos modos, él [o ella] no hubiera conseguido eso sin la ayuda de los otros compañeros» o «tal y como es [da igual si él es muy tranquilo o muy temperamental], no conseguirá nunca este proyecto».

Estos comentarios y otros semejantes hacen daño a la víctima. Por eso se hacen. Hay que molestar de forma indiscriminada y procurar que la persona perjudicada dude de sí misma. Una persona que sabe de lo que es capaz y lo que rinde y, de repente, se la considera inepta, sufrirá enseguida las consecuencias. Entretanto, quienes la acosan pueden continuar con su labor sin ser molestadas.

Si la persona es nueva en la empresa y desea demostrar su eficacia mediante determinados trabajos, sus acosadores lo evitarán de diversos modos. Cuando el empresario acepta contratar a una persona un tanto a disgusto, ésta, al ser nueva en otra empresa, enseguida puede ser considerada inapropiada, pues el miedo ante el nuevo fichaje, y de quien ya habla todo el mundo, hará que los compañeros de su sección lo dejen naufragar desde el principio.

¿Cómo puede uno defenderse de estos incidentes?

Quien intente resistir las críticas y las enemistades o se esfuerce por demostrar lo contrario, enseguida observará que de ese modo no puede dar ni un solo paso más. Si sus compañeros quieren lanzarse contra usted, entonces siempre encontrarán un motivo para ello. Por lo tanto, merece la pena estar a la ofensiva. Tenga en cuenta las siguientes indicaciones:

a) Sea consciente de sí mismo si ha cometido un error. Reconózcalo, pero al mismo tiempo deje claro a sus compañeros que ya ha sido censurado lo suficiente por ello y que las insinuaciones adicionales a este respecto se considerarían impertinentes y fuera de lugar.

b) Demuestre su carácter. Quien reconoce sus errores, también puede mostrar su fuerza en un momento dado.

c) Aprovéchese de las debilidades del contrario. Sea comprensivo cuando un compañero cometa

un error, pero llámele la atención por ello: «Eso puede pasarle a cualquiera. ¡Nadie es perfecto! La última vez fui yo, hoy es usted...». De este modo, le demostrará de manera diplomática que es muy evidente que ha estado lanzando indirectas contra usted, pero que usted no quiere pagarle con la misma moneda. Primero intente defenderse con buenas palabras y de forma directa contra las enemistades. Si esto resulta inútil, debe utilizar otro tono más claro y determinante contra las personas que le agredan.

Cuando se ataca la vida privada

Como ya se ha mencionado anteriormente, los autores de acoso no necesitan ningún motivo especial para hacer la vida imposible a un compañero fastidioso. Si no puede atacársele en ningún aspecto profesional, se intenta herirlo en su vida privada. Y, por desgracia, eso ocurre con más frecuencia de lo que se cree. Para ello no se parará ni siquiera ante defectos físicos o enfermedades serias.

Al adversario le parece sumamente importante el aspecto de su cabeza de turco. La figura y la forma de vestir se examinarán minuciosamente y se censurarán sin compasión pero también la voz, su manera de hablar, los gestos y la forma de caminar. Se hablará sobre su vida privada hasta la saciedad (por ejemplo, si tramita su separación matrimonial), se burlarán y discutirán públicamente todos los aspectos, por íntimos que sean. Si la víctima en alguna ocasión ha confiado un problema privado a un compañero, se aprovechará gustosamente, se hará público y se hará broma sobre él. Las opiniones y convicciones de naturaleza religiosa o política son muy preciadas para el acosador. Muchas veces también ocurre que los enseres personales de la víctima son robados o destrozados (por ejemplo, le pinchan las ruedas del coche, le revuelven la cartera o le roban la planta que tiene sobre la mesa del despacho).

En algunas ocasiones el terror ni siquiera respeta el tiempo libre. Asimismo también son corrientes las llamadas en las que cuelgan el teléfono nada más descolgar o en las que se insulta a la víctima, para que la familia del perjudicado se vea comprometida en el proceso de acoso. Por ejemplo, en estos casos, la pareja puede recibir cartas anónimas de compañeros, quienes naturalmente sólo obran con buena intención y sólo quieren informar sobre algo que el otro desconozca por razones de conciencia. En ningún caso tiene que ser cierto, pero puede resultar una provocación en un matrimonio (véase también el apartado «Las tácticas de acoso más frecuentes», pág. 23).

¿Cómo puede uno defenderse cuando se ataca su vida privada?

Quien nota que lo están acosando no debería contemplar el juego demasiado tiempo sin hacer nada, pues por regla general quien acosa tantea el terreno para saber hasta dónde puede llegar. Si no se le frena, sus injurias e imputaciones irán a más enseguida. Ya con las primeras señales de estos ataques, la víctima debería defenderse, pues aún tiene la fuerza necesaria para evitar el juego sucio. Es muy importante seguir estas indicaciones:

a) No tolere las habladurías sobre su vida privada. Hable a su agresor acerca de las observaciones que le haga, con seguridad y de modo eficaz: «mi vida privada no es de su incumbencia. En el futuro no quiero volver a oír nada de eso». De este modo, enseguida dejará claro

que no podrán atacarlo tan fácilmente.

b) Devuélvale sus propios argumentos. Ponga en ridículo a quien le injuria diciéndole: «parece que le preocupa mucho mi vida privada. Por ello deduzco que usted mismo tiene problemas con la suya. ¿Cierto?». De este modo le desacredita y éste tal vez deje estar los ataques en el futuro. Sin embargo, también puede ocurrir que ahora él acometa inmediatamente contra usted por rabia. Hay que tener en cuenta esta posibilidad.

c) Forme un equipo cuanto antes. Si tiene unos cuantos compañeros de su lado, una persona no tiene tantas oportunidades de acosarle como si se encuentra solo.

d) Diríjase a los superiores. Si usted tiene la sensación de que ya no puede hacer nada más por cuenta propia, intente hablar con sus superiores o con el comité de empresa. Describa su situación de forma precisa, aunque le resulte difícil. Siempre es mejor si lo hace usted que cuando el proceso de acoso laboral ya ha llegado tan lejos que usted recibe una amonestación y tiene que justificarse. Su posición sería mucho peor.

El acoso sexual en el trabajo

El caso de Vanessa K.

El acoso sexual en el trabajo es un problema cada vez más candente, no porque sea nuevo, sino porque las víctimas comienzan a perder el miedo y lo denuncian. En Europa y Estados Unidos el aumento de procesos judiciales por esta causa es cada vez mayor. En Alemania, la emisora de televisión PRO 7 informó del siguiente caso:

Vanessa K. trabajaba de contable desde hacía cinco años en una empresa de calefacción de Hamburgo. Tenía en aquel momento veinticinco años, es guapa y trabajadora, y enseguida hubo muchas personas que tuvieron envidia de ella. El antiguo presidente del comité de empresa, Andreas H., de veintinueve años, la importunó varias veces en el trabajo, le rozaba los pechos o la besaba en el cuello. Estos ataques siempre tuvieron lugar sin testigos. Vanessa no explicó nada sobre esto por vergüenza. Hasta que un sábado por la tarde tuvo que terminar unas actas en la empresa. Andreas H. entró en el despacho de ella, la obligó a practicar el sexo oral y luego hizo que introdujese su mano en los pantalones. Vanessa pudo huir. Pero cuando el antiguo presidente del comité de empresa la amenazó con asesinarla si ella se iba de la lengua, comunicó el incidente al director de la sucursal, quien la envió a la policía. Tras la denuncia, el director de sucursal fue trasladado, la central consideró el suceso como un flirteo y, desde entonces, se acusó a Vanessa de perturbar el ambiente de trabajo. Seis meses después recibió el aviso de despido. Sólo entonces se dirigió a un abogado y llevó todo el asunto a juicio. El tribunal laboral le dio la razón y no aceptó el motivo de su despido. En febrero de 2000, el tribunal penal condenó al antiguo presidente del comité de empresa a dos años y seis meses de cárcel.

Un estudio de la Fundación Encuentro afirma que el 18 % de las trabajadoras españolas se enfrenta a situaciones en las que los jefes y colegas invaden su espacio físico con insinuaciones sexuales no deseadas o son objeto del chantaje de jefes que condicionan su futuro en el trabajo a la aceptación de una relación sexual. Muchas quejas se refieren a observaciones indiscretas sobre su figura o su comportamiento sexual en el ámbito privado como, por ejemplo: «¡ésta indudablemente no sabe mucho, pero tiene una enorme delantera y un trasero increíble!». Las mujeres reciben una y otra vez insinuaciones soeces de este tipo de sus compañeros masculinos. ¿Pero se trata de acoso sexual? Y, sobre todo, ¿cuándo pueden considerarse estos ataques como una forma de acoso laboral?

La investigadora Monika Holzbecher y sus compañeras hablan de acoso sexual en las situaciones siguientes:

a) Cuando los hombres se comportan de forma degradante y humillante para las mujeres.

b) Cuando traspasan los límites establecidos por las mujeres.

c) Cuando las mujeres han de sufrir las consecuencias negativas a causa de las críticas o el rechazo.

Ya en 1986, la Confederación Internacional de sindicatos, en una resolución había definido el acoso sexual en el trabajo: «cualquier forma de intento de acercamiento sexual mediante gestos o comentarios, cualquier contacto físico inoportuno, alusiones explícitamente sexuales poco propicias u observaciones sexistas, que se repiten en el trabajo y que son tomadas como una ofensa por la persona a la que van dirigidas y que como consecuencia hagan que esta persona se sienta amenazada, humillada o incomodada. También son sexualmente molestas las alusiones y observaciones sexistas que perjudican a las mujeres en su rendimiento de trabajo, ponen en peligro su empleo o crean una atmósfera desagradable o que intimida en el trabajo».

Un equipo de psicólogos de la Universidad Complutense de Madrid ha diseñado un cuestionario que sirva como estudio piloto para una investigación más amplia. Para probarlo se ha utilizado una muestra no probabilística de tipo accidental compuesta por individuos que estudian y trabajan. Los resultados pueden verse en el cuadro de esta página y las siguientes.

Análisis de los datos

Pregunta 1

Se ordenó a los individuos de acuerdo con el número de respuestas positivas totales para esta pregunta. Se considera que cuanto mayor sea la suma de los resultados positivos para esta pregunta, mayor será la tendencia a percibir distintas situaciones como acoso sexual.

a) Hipótesis. Existe una diferencia significativa entre hombres y mujeres en el grado en que perciben distintas situaciones como acoso sexual.

Con la lista ya ordenada, se realizó una prueba de la mediana para la variable género, que otorgó un valor de chi cuadrado = 1,4, lo que está bajo el valor crítico de 3,8 e indica que no hay diferencia significativa entre hombres y mujeres de la muestra sobre el grado de percepción situaciones de acoso sexual.

b) Clasificación de los distintos ítems como «acoso sexual», «dudoso acoso sexual» y «no acoso sexual».

Para clasificar las respuestas, se dividieron en cuatro categorías, de acuerdo con la variable de homogeneidad (inexistencia de diferencias significativas entre las respuestas dadas al ítem por la mitad inferior y la mitad superior, medidas a través de la prueba de la mediana con a = 5 %) y de la mayoría (el ítem fue considerado positivo para acoso sexual por más de la mitad de los sujetos).

De esta manera, se deducen los resultados de la tabla siguiente.

	Diferencia significativa entre los individuos con alta y baja percepción de acoso sexual general	**Sin diferencia significativa entre los individuos con alta y baja percepción de acoso sexual general**
Menos del 50 % de los individuos marca positivo para el ítem	Posible no acoso sexual	No acoso sexual
Más del 50 % de los individuos marca positivo para el ítem	Posible acoso sexual	Acoso sexual

Al completar la tabla en la que se describe la conducta tipo de los sujetos mediante los datos de la clasificación anterior, se obtienen estos resultados.

Situación	**Amigo(a)**	**Compañero(a) de curso**	**Profesor**	**Compañero(a) de trabajo**	**Jefe**
Piropo	No acoso	No acoso	Posible no acoso	No acoso	Posible no acoso
Comentario de contenido sexual	No acoso	No acoso	Posible no acoso	Posible no acoso	Posible acoso
Invitación a salir	No acoso	No acoso	Posible acoso	Posible no acoso	Posible no acoso
Invitación a contacto físico	Posible no acoso	Posible no acoso	Posible acoso	Posible no acoso	Posible acoso
Invitación sexual	Posible no acoso	Posible no acoso	Acoso sexual	Posible acoso	Posible acoso
Contacto físico no sexual	No acoso	No acoso	Posible no acoso	No acoso	Posible no acoso
Contacto físico sexual	Posible no acoso	Posible acoso	Acoso sexual	Posible acoso	Posible acoso

Pregunta 2

El 30 % de los encuestados (14 personas) afirmó que había sufrido acoso laboral. De este grupo, el 35 % eran hombres y el 65 % mujeres. El 35 % de estos sujetos (hombres y mujeres) confesó haber sido acosado por un extraño y el 21 % dijo haber sido acosado por un compañero de curso o un profesor.

Pregunta 3

El 49 % de los encuestados afirma conocer a alguien que ha sufrido el acoso sexual.

Pregunta 4

Esta pregunta constaba de tres alternativas, con un espacio para justificar las respuestas.

Un 32 % de los encuestados afirmó que la culpa del acoso es de ambos, sin dar ninguna razón al respecto. Un 14 %, en cambio, afirmó que el acoso se producía porque la mujer se insinuaba y el hombre no podía controlar sus impulsos. Un 9 % señaló que el acoso es un asunto de poder y otro 9 % dejaba muy claro que este poder lo poseía siempre el hombre. El resto de los encuestados no respondió o bien dio respuestas que no pueden ser englobadas en las anteriores, como el hecho de que la mujer no se hace respetar o se comporta de manera provocativa.

Pregunta 5

Los individuos podían seleccionar más de un lugar a la vez. Las respuestas fueron las siguientes:

a) Casa: 6 %.

b) Calle: 17 %.

c) Universidad: 19 %.

d) Lugar de reunión (pub, discoteca): 51 %.

e) Lugar de trabajo: 64 %.

Pregunta 6

El 74 % de los encuestados afirma que el papel preponderante del hombre en su trabajo es como trabajador, en tanto que para las mujeres esta proporción disminuiría a un 47 %. Con respecto a la importancia del papel de género, un 26 % de los encuestados afirma que en el trabajo se privilegia este papel en el hombre, en tanto que para las mujeres el porcentaje asciende a un 53 %.

El flirteo o el cortejo no se han tomado en cuenta, pues en ese caso está muy claro que no se trata de acoso. Sólo puede hablarse de tal cuando uno o más hombres sueltan continuas impertinencias contra una compañera, a la que persiguen con intención de herirla, hacerla enfadar o discriminarla.

Por desgracia, todavía sigue ocurriendo que, siempre que no haya testigos, se cree más a un hombre inculpado que a una mujer importunada. Antes de causar daño a un hombre, por regla general, primero se le resta importancia a su acción, alegando enérgicamente que ha sido un desliz lamentable y se presenta a la mujer como si ella le hubiese incitado a ello (¿tal vez una vez más mediante una falda demasiado corta o una blusa demasiado escotada?). La mayoría de las veces al señor Ligón no le pasa nada más, porque un despido sería, naturalmente, una carga inadmisible para él y su familia. Según Leymann, y a tenor de sus investigaciones, las molestias sexuales raras veces tienen relación con el acoso laboral. Sólo una persona de las 400 consultadas estuvo expuesta a acoso sexual durante un año. Contrariamente a las investigaciones feministas realizadas hasta la fecha, que ven el acto sexual consumado como objetivo del acoso, Leymann sólo pudo verificar eso en unos pocos casos.

Asimismo, este autor destaca que las mujeres también forman parte del grupo de acosadores y que los hombres en un proceso de acoso laboral también pueden sufrir acoso sexual, sobre todo cuando se utilizan las referencias sexuales para incordiarlos u ofenderlos. Comentarios como «¡pero si después de todo éste no tiene nada en los pantalones!» o «¡muy probablemente desde hace mucho tiempo que él no se come un rosco!» pueden ser muy hirientes en ciertos casos, ya que con ellos se pone en duda públicamente la capacidad sexual de un hombre. Muchas veces los hombres también son insultados de manera obscena, mientras que las mujeres más bien tienen que soportar que se les atribuya una vida sexual promiscua.

Según Leymann, si los resultados que ha obtenido difieren tanto de los presentados por los informes feministas, es porque él interroga no solamente a las mujeres sino también a los hombres, porque su cuestionario fue repartido selectivamente (y no a voluntad), porque sus preguntas se referían a acciones concretas («¿ha sido molestado por lo siguiente?») y porque no fueron formuladas en términos tan generales como «¿se siente acosado?».

¿Quiénes suelen sufrir acoso sexual?

Aunque el acoso sexual es execrable por diversas razones, lo es especialmente cuando se aprovecha una relación de dependencia (se prometen ventajas profesionales o se amenaza con el despido). El acoso sexual en el puesto de trabajo significa una disminución del bienestar personal y representa un obstáculo para la integración de la mujer en el mundo laboral.

Especialmente propensas al acoso sexual son las mujeres separadas y que viven solas, las jóvenes y las que hace poco que se han incorporado a la vida laboral o que son aprendices o están empleadas con contratos de trabajo temporales. También afecta a menudo a personas discapacitadas, a los homosexuales y también a las personas que pertenecen a etnias y nacionalidades minoritarias. El acoso sexual también puede presentarse entre personas del mismo sexo.

El flirteo y el acoso funcionan porque los perjudicados suelen quedarse completamente sorprendidos y están desprevenidos, y las personas del entorno —al igual que en otras formas de acoso laboral— suelen evitar el problema y guardar silencio por comodidad o por un sentimiento de compañerismo hacia el que acosa.

En su mayoría se trata de «hombres completamente normales», pero al contrario que las víctimas, a menudo trabajan en posiciones garantizadas. Estos hombres no ven a las mujeres de la empresa como compañeras de igual valor y recurren a la sexualidad como un medio selectivo para demostrar el poder y confirmar su superioridad profesional. Mediante la diferencia de posición, edad y antigüedad de pertenencia a una empresa, las víctimas difícilmente pueden defenderse contra los ataques sexuales.

Quien habla de abusos sexuales en las empresas como perjudicado, ha de contar con imputaciones de culpabilidad. A la víctima de acoso muchas veces se le imputa complicidad y muchas veces debe cambiar de lugar de trabajo. Mientras los causantes resultan casi siempre impunes al respecto, los acosados deben enfrentarse al propio acoso, a la vergüenza cuando los abusos se divulgan y a las consecuencias. Aquí se muestra la estrecha relación entre acoso sexual y acoso laboral por un lado, el acoso sexual puede considerarse como un problema independiente, pero sus consecuencias son muy similares. En cierto modo, podría considerarse una variante de las acciones de acoso laboral.

En España, la regulación del delito de acoso sexual se introdujo por primera vez en el Código penal de 1995. El artículo 184 del Código penal recoge que quien solicite favores de naturaleza sexual para sí o para un tercero prevaliéndose de una situación de superioridad laboral, docente o análoga, con el anuncio expreso o tácito de causar a la víctima un mal relacionado con las legítimas expectativas que pueda tener en el ámbito de dicha relación, será castigado con la pena de arresto de 12 a 24 fines de semana o multa de 6 a 12 meses. En 1999 se modificó esta regulación en el sentido siguiente: ya no se castiga sólo que quien solicite el favor sexual tenga una relación de superioridad, sino que también se penaliza al compañero de trabajo que cree un ambiente laboral intimidatorio, hostil o humillante. Pero siempre tiene que haber la solicitud de un favor de naturaleza sexual, no vale que digan cosas que pueden resultar obscenas o realicen determinados gestos. Dentro de la definición de superioridad laboral o jerárquica, también puede entrar el amigo del jefe, que prevaliéndose de esa condición solicita un favor sexual a un empleado.

Desde 1995 hasta la actualidad sólo ha habido tres sentencias sobre acoso sexual, una absolutoria y dos condenatorias. Aparte de que la dificultad de la prueba es significativa porque normalmente se trata de la palabra de la víctima contra la del acosador, el problema radica también en que se siguen considerando determinadas conductas como socialmente aceptadas. Hay comentarios del hombre frente a la mujer que se siguen viendo por parte de muchas personas como algo casi entrañable o típico. Y todavía hay sentencias en lo social que dicen que la mujer se debería sentir halagada, no acosada.

El artículo 42 del Estatuto de los Trabajadores hace referencia a las ofensas verbales o físicas de naturaleza sexual. El empresario tiene la obligación de proteger al trabajador frente a las ofensas verbales o físicas de carácter sexual calificándose su abstención en este tema en el artículo 96 del Estatuto de los Trabajadores como falta muy grave.

¿Qué se puede hacer contra el acoso sexual?

Aunque no existe ninguna táctica específica para que la víctima se defienda, ya que cada caso es diferente, no se puede estar de brazos cruzados.

Las mujeres deben resistirse a callar por vergüenza. Han de buscar un aliado y denunciar los incidentes a sus superiores. Es necesario que el causante sepa que sus abusos son indeseables. Las

medidas defensivas que se elijan dependen del tipo de acoso, la situación personal y profesional de la víctima y del causante, la importancia de la empresa, etc.

Un diario del proceso de acoso laboral también puede servir para documentar (véase el capítulo «¿Qué se puede hacer contra el acoso?», pág. 73). Anote cada indirecta, cada vejación y molestia con la hora *y* el lugar del incidente. Introduzca, si fuese necesario, los pasos jurídicos que toma en cada caso. Tenga en cuenta que el acoso sexual, a pesar de que está penado por la ley, es difícil de demostrar (véase el capítulo «El acoso laboral y la ley», pág. 81).

El acoso hoy

Las personas que acosan utilizan cada vez más las modernas tecnologías. En una entrevista del *BILD-Zeitung*, Lothar Drat, presidente de la Asociación contra el Estrés psicosocial y el Acoso laboral en Wiesbaden, expuso: «De este modo se incorporan aberraciones sin escrúpulos en los textos, se borran archivos de datos e incluso se divulgan calumnias. El terror de la alta tecnología permite que el acosador tenga la sensación personal de que puede destruir por completo a una persona».

Las ventajas de las nuevas técnicas también tienen sus inconvenientes, pues muy pocas veces se pueden descubrir las intenciones del causante, ya que es muy difícil saber en tales circunstancias quién ha manipulado el ordenador del compañero. Sobre esto se divulgó públicamente una noticia en el *BILD-Zeitung* del 17 de junio de 2000:

Cuando un director de planes de empresa, de treinta y siete años, de Duisburg, quiso presentar a sus superiores el nuevo plan de personal de su departamento, éstos no pudieron dejar de asombrarse: el primer gráfico, que el hombre proyectó sobre la pantalla, no mostraba ningún dato, sino mujeres desnudas. El director de planes de empresa estuvo a punto de ser despedido. Por suerte, se demostró que un compañero suyo había manipulado su ordenador.

El correo electrónico se ha convertido en un arma muy peligrosa. Los mensajes privados pueden ser leídos por todo el personal mediante la manipulación de las direcciones de e-mail. El daño es inmenso, ya que sólo puede remediarse mediante explicaciones agotadoras. Téngase en cuenta que a pesar de que en los correos electrónicos figura la dirección y el nombre del remitente, los datos pueden falsearse con facilidad. Mediante este sistema incluso la central de Microsoft puede ser acosada con saña.

Por desgracia, el acoso laboral también se encuentra ampliamente divulgado en la World Wide Web —es decir, en Internet. Así, una profesora de Berlín, descubrió horrorizada su foto en Internet con un texto que la presentaba como una prostituta. O por el contrario, casi de manera inofensiva, la broma con la que se asustó a una mujer que trabajaba en un banco, en Munich: los compañeros que sabían que esta mujer tenía pánico a las arañas, instalaron en secreto un nuevo protector de pantalla. Cuando en el monitor aparecieron arañas de tamaño natural, la mujer casi sufrió un ataque de nervios.

Sobre todo en las empresas grandes, los administradores de red que trabajan allí pueden consultar sin la menor dificultad el monitor de sus trabajadores (y por ejemplo de leer sus e-mails). Quien no quiera esto, tiene la posibilidad, por ejemplo, de escribir sus e-mails en el programa de tratamiento de textos de Microsoft Word, a continuación poner una contraseña —para cifrarlo— y comunicársela al receptor por teléfono.

En principio, el trabajador cuyo monitor está conectado a una red es una persona de vidrio. Para cada pulsación de una tecla existen diversos protocolos. Las direcciones de Internet pueden registrarse y leerse, y realizarse estadísticas de tiempo de permanencia. Los jefes pueden informarse de quién navega en Internet y durante cuánto tiempo. Hasta cierto punto, cualquiera está capacitado técnicamente para, por ejemplo, instalar fotos pornográficas como pantalla de fondo.

Un especialista informático comenta: «solamente los auténticos *hackers* pueden probar la culpabilidad de semejante causante de acoso. Prácticamente cualquiera puede serlo. La única manera de evitarlo es la instalación de una contraseña para que los queridos compañeros no puedan entrar en su ordenador».

Yo misma di con un caso particularmente gracioso de acoso laboral por Internet mientras recopilaba información para este libro. Intenté establecer contacto por correo electrónico con la central de acoso laboral que actúa en toda Alemania y que tiene su sede en Hamburgo. Después de haber esperado dos semanas, volví a probarlo por teléfono. Entonces me enteré de que por desgracia no habían recibido mi e-mail. La razón: alguien se encargaba de borrar todos los mensajes que recibía cierta persona.

La central de acoso laboral también mantiene en su dominio, además de muchas páginas informativas, un foro en el que los perjudicados pueden cambiar impresiones. Una persona se sirvió de él para introducir furtivamente un virus mediante un suplemento que supuestamente contenía un documento. De esta manera, neutralizó el servidor de la central de acoso laboral, destruyó los discos con todo su contenido (alrededor de 1.200 direcciones de miembros) y se preocupó de que el trabajo de la central fuera interrumpido durante bastantes días. Los expertos de acoso laboral aprendieron algo nuevo con esto: desde entonces la página web circula por un servidor propio, para que la administración no se vea afectada nunca más por ese tipo de atentados.

¿Cómo son los acosadores?

¿Qué tipo de personas son las que acosan?

Cuando las personas, por los motivos que sean, se amargan la vida mutuamente, siempre hay un causante y una víctima. Tampoco hay que olvidar a las que supuestamente permanecen al margen, pues casi siempre forman parte de este círculo, ni a las que se inclinan hacia una de las partes, y mucho menos a las que prefieren estar a ambos lados y que al final se aprovechan de quienes pueden obtener el mayor beneficio.

Tanto si se trata solamente de una batalla conyugal en casa como de una pequeña discusión con el vecino, el conflicto sigue siempre el mismo planteamiento. También ocurre lo mismo en la vida laboral. El causante comprometido busca y encuentra siempre un motivo para aterrorizar a la víctima. Dos psicólogos berlineses, Jürgen Hesse y Hans Christian Schrader, describen la situación en su libro *Guerra en la oficina (Krieg im Büro)* de la siguiente manera: «El atacante, el perverso causante activo, busca a su víctima pasiva e inocente. La lucha puede comenzar, los simpatizantes y los espectadores pueden tomar asiento, unos del lado de la víctima y otros, amigos más o menos íntimos**,** del lado del causante».

¿Pero qué tipo de personas son las que acosan? Del mismo modo que apenas existe una víctima típica, tampoco hay un causante característico. Con frecuencia se trata de personas que aterrorizan mucho y se divierten a costa de la víctima. Respecto al entorno vital o al pasado de la víctima, Hesse y Schrader dicen: «Alguien que, por ejemplo, haya tenido una infancia horrible y violenta —es decir, que fue una víctima en ciertas circunstancias y había sufrido los daños de un acoso prolongado— podría intentar vengarse volviendo contra otro los mismos argumentos, de manera que se convierta en un agresor. En otras palabras "igual que me hiciste a mí, ahora te lo hago yo"». Sin embargo, esto no absuelve al causante y sus infamias, sino más bien explica que las personas que hieren a otras a menudo tienen grandes problemas consigo mismas.

Sin embargo, también existe un tipo de acosadores que no reclama integridad y que deja claro que también como autor (casi) cualquiera puede ser cuestionado. Las tipologías tienen sus deficiencias, porque nadie, ni el acosador ni la víctima, es tal y como aquí se describe. Para la mayoría de personas se trata de tipos mixtos que reúnen en sí mismos diversas características. No obstante, las tipologías permiten poner cierto orden en el asunto.

La persona intrigante que exagera, tergiversa y miente

Si buscamos en el diccionario de la Real Academia Española la palabra *intriga,* podremos leer «Manejo cauteloso, acción que se ejecuta con astucia y ocultamente, para conseguir un fin. Enredo, embrollo». Una persona intrigante exagera, tergiversa y miente todo lo que puede. ¡Y lo hace de la manera más delicada! Quiere enredar con un objetivo determinado, causar perjuicios y después sacar provecho de ello. Ansia más poder para influir sobre determinadas personas y decisiones. Las

personas intrigantes trabajan a todos los niveles de un plano inferior a otro superior, de uno superior a otro inferior y, naturalmente, también en un mismo plano (véase el apartado «La importancia del nivel en que se lucha», pág. 26). Sobre todo, la manera de proceder proporciona al perverso autor una alegría interior. También es lo suficientemente astuto como para no dejarse atrapar y deja preferiblemente que los demás actúen por él en lugar de arriesgarse por cuenta propia. Un ejemplo de un intrigante, sería el siguiente:

Martín F., que desde hace un cierto tiempo aspira a un puesto importante, comenta a su compañero Hans R.:

—¿Ya se ha dado cuenta de cómo habla el chico nuevo B sobre el jefe? ¡Tras cuatro semanas en una empresa uno no se puede permitir esos juicios! En su lugar, yo vigilaría que éste no pasara por delante de usted en su camino. Sólo se lo digo por su bien.

—Tiene usted razón. Realmente encontré a ese mocoso muy agradable e inteligente, pero lo que me dice me deja muy desconcertado.

Lo que Martín F. había explicado preocupó a Hans R., quien había congeniado con el chico nuevo. Sea como fuere, agradecía a Martín F. que le «hablase claramente» sobre B. Y desde ese momento, Hans R. se propuso tratar al joven de distinta manera que hasta entonces. Con más prudencia e incluso con más desconfianza.

Así pues, Martín F. había conseguido lo que quería y había tramado un plan contra B a través de Hans R.. Sin embargo, no siempre es así. A veces el intrigante no se propone nada o no puede obtener provecho directamente de su juego. Sus actos son, en cierto modo, impulsivos. De hecho, su conducta puede considerarse como un trastorno de la personalidad. Gran parte de los acosadores forman parte de esta categoría. Sin embargo, probar la culpabilidad de un intrigante hábil y astuto, suele ser muy difícil para la víctima, cuando no completamente inútil, pues se necesita un trabajo minucioso de investigación y ¿qué persona acosada tiene el humor, la fuerza y el tiempo para ello?

Si somos sinceros con nosotros mismos, debemos reconocer que alguna vez hemos intrigado, al menos un poco, o lo hemos intentado. Sólo las almas más puras están por encima de estas actitudes. La intriga ya empieza con chismes inofensivos y sigue con bromas a expensas de los demás. De hecho, es más sencillo atacar a un compañero por detrás que encararse con él. Y, por desgracia, casi todos somos un poco cobardes.

¿Pero por qué intriga una persona? Es posible que sea infeliz y arrastre este problema desde su infancia o haya tenido mala suerte con las relaciones amorosas o los amigos. El intrigante sufre porque se siente poco importante, su deseo de poder es fuerte pero carece de valor y fuerza para conseguirlo. Por ello trama sus planes en la sombra. Si descubre que alguien es como él, procura no acercarse y evita darle alguna razón para que se fije en ella, pues una confrontación podría resultar devastadora.

La persona que ha ascendido y no tolera a nadie a su lado

Christian K. se propuso desde que iba a la escuela que llegaría a ser alguien en su profesión. «Seré jefe», se prometió a sí mismo y a sus padres. Y desde entonces persigue esta meta a cualquier precio. No tiene tiempo para una compañera; su afición es perfeccionarse profesionalmente y regala sus vacaciones a la empresa. Faltar un solo día es inconcebible para él. Sólo le afecta el miedo a que

en su ausencia otro compañero pudiese mostrarse igual de bueno y competente que él. Por eso prefiere quedarse en el sitio. Él se presenta a sus superiores como una persona que piensa día y noche solamente en el bienestar de la empresa y se abre paso a codazos entre sus compañeros para seguir adelante. Su lema es: «inclinarse enérgicamente hacia arriba, pisar firmemente hacia abajo».

Cuando alguien le lleva la contraria, lo aparta sin piedad. Para ello se sirve de cualquier manera de acoso laboral, pues no tolera a nadie a su lado. Siempre se adapta según lo que convenga y cambia de opinión cuando haga falta. Nunca llevará la contraria a la persona que pueda serle de provecho en su camino de ascenso. Sus compañeros han comenzado a decir a sus espaldas que resbala con su propia saliva.

Si finalmente llega a la posición más alta, tras los primeros instantes de satisfacción comenzará a sentirse incómodo, pues no puede esperar grandes simpatías de sus subordinados, a los que ha tratado sin ninguna consideración.

Quienes se comportan así muchas veces a sido rechazados en su infancia y, ahora, para compensar, intentan llegar a ser alguien importante y con ello obtener un cierto reconocimiento. Creen que sus compañeros se asombrarán cuando sepan a dónde ha llegado. Sin embargo, su ascensión y su permanencia en el puesto suelen provocarle enfermedades psicosomáticas, derrumbamiento interior o también dramas familiares.

Si usted se encuentra un tipo que ha hecho carrera, no le obstruya el camino tan importante para él, déjelo seguir corriendo. Obsérvelo pasar por delante de usted y no haga nada: no es bueno interponerse entre un escalador y su montaña.

La persona envidiosa que se preocupa más del sueldo de sus compañeros que del trabajo

El envidioso es un pariente cercano del intrigante, porque tampoco se presenta de cara, sino que prefiere envidiar los éxitos o posesiones de los demás mientras permanece en segundo plano. Por encima de todo desea tener lo mismo que la persona envidiada, aun cuando él ni siquiera sabe exactamente qué y cuánto más tiene el otro. Su miedo a ser perjudicado es tan grande, que cada día trama nuevas tretas para impedir que alguien sea mejor que él.

Aquí nos ocupamos de las personas que tienen mucha envidia, no de aquellas que de vez en cuando dicen «vaya, Fulano sí que ha tenido suerte. A mí también me hubiese gustado. ¿Por qué siempre él y nunca yo?». Envidiar la suerte que ha tenido uno con su pareja en la lotería es algo habitual y no dura más que un instante. De hecho, aunque a todos nos gustaría tener la misma suerte que algún conocido, nos alegramos por él.

Sin embargo, la persona envidiosa presta demasiada atención a lo que hace disfrutar a su compañero. Si éste tiene un abrigo nuevo, una cartera nueva o tal vez ha alquilado un piso más grande, surge la envidia «éste debe ganar mucho aquí, pues de lo contrario no podría permitirse tanto lujo. Probablemente tiene otros negocios complementarios. Ya me enteraré». Investiga en secreto qué sueldo tiene y prepara los argumentos debidamente para protestar ante su superior y aconsejar que le rebaje el sueldo. Sabiendo esto se dirige de buena gana a su jefe y le llena los oídos con chismes hasta que llega un momento en que éste empieza a pensar si ese empleado no está demasiado bien remunerado y si su tarea se corresponde con lo que cobra.

Pero esa persona no sólo informará al jefe. También se hará propaganda entre los otros compañeros de que él puede permitirse lo que otros tal vez no tienen. Por desgracia, hay muchas personas predispuestas a estos enfrentamientos, porque tal vez desean también desde hace tiempo un aumento de suelo. De este modo, el acosador encuentra muy pronto un público que le atienda.

¿Cómo puede defenderse alguien de un envidioso? Muy fácilmente olvidándose de él. Si usted se compra un coche nuevo, escójalo del mismo color que el anterior para no llamar la atención. Si en vacaciones toma un avión hacia un lugar exótico, es preferible que explique al envidioso que se ha quedado en casa y ha arreglado el apartamento. Eso le tranquilizará. Por el contrario, se moriría si supiese que usted estaba tomando el sol en Bali.

Por desgracia, todavía no hemos llegado al punto de aceptar que una persona que se sienta feliz continúe siéndolo. Si nos fijamos tanto en los demás nos olvidaremos de nosotros mismos.

La persona miedosa que no soporta la competencia

Christine S. no es demasiado apreciada por la mayoría de los compañeros. Está muy convencida de sí misma y de sus habilidades, pregunta a la gente con muy poca convicción y espera con asombrosa naturalidad que todos accedan a sus deseos y disposiciones. Si alguien se niega a hacer lo que ella espera, enseguida le amenaza con decírselo al jefe y, aunque el compañero acabe por obedecerla, se lo comenta igualmente. Si su superior hace caso de sus quejas infantiles, se sentirá respaldada en sus estratagemas.

Christine tiene un miedo constante a que alguien pueda hacer su trabajo, aunque en realidad tendría que estar contenta de ello, pues no es de las más rápidas y, a menudo le resulta difícil ejecutar determinadas tareas. Casi se asusta si presiente competencia y da vía libre a su histerismo innato. ¡Ay de quien la preocupe con algún asunto parecido!

El trato con las personas no es muy diferente. Pero si ella ha descubierto que alguien la soporta, también le exigirá mucho y acabará por perder el contacto con el resto de sus compañeros. Se habrá convertido en el asistente personal de Christine. Y si desea librarse de sus garras, no lo tendrá fácil y acabará convirtiéndose en una «persona desvergonzada y desleal».

Si usted conoce a una persona parecida a Christine S., apártese de su camino. Aunque en la empresa casi todos se ríen maliciosamente de una mujer así, no se la tome a la ligera, pues si encuentra un superior que esté de acuerdo con ella, podrá acosar a quien desee.

El tirano que difunde el miedo y el pánico

El tirano es un tipo de acosador a quien le interesa única y exclusivamente el poder. Para ello no se detiene ante nada. Asume los papeles de monarca autoritario, déspota severo y capitán general en una misma persona y se siente muy bien así. Aunque su trabajo no está a la altura de sus pretensiones, suele acabar en un puesto directivo y comienza a tratar a sus empleados con un sadismo despiadado. Un tirano no siempre tiene que cubrir el puesto más alto, también puede actuar en zonas más bajas de la jerarquía, desempeñando las funciones de un director de equipo. Sin embargo, no cambia nada en su comportamiento. Aunque la posición pueda ser muy insignificante, si el tiene algo que decir, transforma la vida laboral de todos los que están por debajo en un

infierno. Mientras hace tanto daño al otro y lo humilla, mantiene la superioridad. En principio, no concierta compromisos y no necesita escuchar. Nunca asumiría la responsabilidad del mal ambiente de trabajo que causa. Los demás son en principio los culpables.

Si las cosas no ocurren como él se ha propuesto, reacciona con ataques de rabia y amenazas de cólera. Parece tener muchas ganas de propagar el miedo y el terror y pasa por delante muy sutilmente para alcanzar sus objetivos. Sólo permite a su lado a la gente que se somete voluntariamente y sin críticas y que también aprueba sus mayores errores. El tirano no tolera que lo contradigan. Confía sólo en si mismo y evita siempre la verdad, pues nadie se aventuraría nunca a decir sin reservas lo que él no quiere oír. Por si fuera poco, ordena a sus siervos —lacayos sin carácter y la mayoría también ineptos— que traten de enterarse de lo que dicen sobre él otros compañeros. Así, en cierta manera, se comporta como un espía que infesta el ambiente de trabajo a placer. En ese caso, el compañero que abrigue la mínima duda sobre él acabará por vivir aterrorizado.

Un par de pequeños ejemplos de la vida profesional cotidiana sobre esto. Gerhard B. ha alcanzado una posición alta, con gran conciencia de poder y muchos esfuerzos para ascender. Y ahora disfruta provocando con insolencia a sus trabajadores, a quienes molesta profundamente. Su compañera Eva Z. quiso tomarse un día de fiesta para ir al entierro de su abuela. Gerhard B. se lo denegó, pues, según él, había demasiado trabajo y ¿a él que le importaba ese entierro? Puede imaginarse cuáles fueron las consecuencias cuando ella no apareció ese día. O el compañero Michael A., que quiso estar presente en el nacimiento de su primer hijo Gerhard B. tampoco se lo permitió: «Su mujer lo puede hacer también sin usted, aquí tenemos trabajo», observó con suficiencia. Y para acabar de perfilar la personalidad de este tirano en un informe él mismo cometió una falta de ortografía (¡increíble!), que una compañera corrigió en silencio. A pesar del favor que le había hecho, la citó:

—¿Por qué escribe eso así?

—Porque antes estaba mal.

—¡Pero si lo he escrito yo mismo!

—Lo he consultado con el diccionario y después lo he cambiado.

—¡Me da igual lo que ponga en el diccionario! ¡Lo escribiremos como yo lo había hecho! ¡Ya basta!

Gerhard B. atormenta a sus compañeros constantemente. Todos lo padecen y cada vez se ponen más enfermos. Algunos se dejan humillar totalmente por él y sus opiniones, antes tan duras, ya no sirven de nada. Los tuertos siempre son los reyes en el país de los ciegos. Para un tirano el rendimiento de un trabajador no tiene importancia.

¿Qué se esconde tras una persona como ésta? En la mayor parte de los casos, una persona atormentada por un montón de complejos de inferioridad. Según los psicólogos Hesse y Schrader, «el poder que exteriormente parece del todo convincente, esconde la debilidad interior del tirano, quien no admite dudas de sí mismo. Un análisis crítico significaría un gran peligro para su dignidad personal, muy inestable. Todo podría derrumbarse como un castillo de naipes. Por el contrario, se debe combatir, y también se ha de anunciar la penosa imposición y autoridad. El origen de este comportamiento tiránico que infunde miedo puede ser el propio miedo inconsciente y no confesado. La persona que se siente pequeña, desamparada y muy insegura debe tapar a los otros para parecer

grande y poderosa entre los enanos. En vez de hacer frente a su propio miedo, el tirano atemoriza y espanta a los demás y disfruta porque eso le hace olvidar sus carencias».

¿De qué modo se debe tratar a una persona como ésta? Es importante saber con quién se ha de tratar. Por desgracia, debido al miedo que infunde el tirano, muchas víctimas se quedan aterradas de inmediato y, precisamente por eso, permiten que sucedan muchas cosas sin defenderse del más malvado de todos los tipos de causantes de acoso. No deje que le haga ni la más mínima alabanza, sobre todo después de haber recibido cientos de insultos. Llevarse bien con un tirano es muy arriesgado.

Evite discutir, pero tampoco deje que le rechace todo. Intente reaccionar ágilmente, no le pague con la misma moneda, aunque lo haría con mucho gusto. De este modo lo obligará a que acuda a usted de nuevo. No se deje acobardar, no muestre inseguridad. Proceda tranquilo y amablemente, vaya con la cabeza bien alta y cuando converse con él no se incline ante él. Aunque parezca tan difícil, es mejor hacerle las cosas fáciles que discutir con él, porque de lo contrario se llevaría la peor parte.

Si no consigue evitar sus enfados y ponerse de acuerdo con el tirano de alguna manera, búsquese cuanto antes otro empleo.

La persona cobarde que tiembla en su posición

La persona que obtiene un empleo gracias a alguien y no gracias a su propia valía, en cierta manera siempre se sentirá un poco insegura, sobre todo cuando su protector deje el departamento o la empresa y su sucesor no sea tan benevolente con ella. Con frecuencia, la preocupación sobre el empleo obtenido es tan grande, que esta persona considera que cualquier medio es válido si le permite mantenerse a flote. La intriga podrá ser una buena arma para ella y no se acobardará ante las murmuraciones. Si su ánimo es fuerte, incluso puede que se comporte de manera agresiva si cree que de esa manera pueda reforzar su posición.

Por regla general, la persona cobarde es débil, prefiere el camino más tranquilo y se deja tentar con mucha facilidad. Por lo tanto, también puede ser un simpatizante. Tiende a repetir mecánicamente lo que otra persona le inculca y sin comprobarlo por sí misma, lo cual puede convertirla en portavoz del acosador. En caso de ser ella la que acosa, la mayoría de las veces tiene mala conciencia, se comporta de forma sospechosa y, en consecuencia, es fácil de descubrir. En conjunto puede considerarse como una persona de carácter débil, pero previsible, que nunca será un causante de acoso con malicia, sino por instinto de supervivencia.

No es muy difícil conseguir dominarla. Tan pronto note que esta persona dispara contra usted, háblele directamente sobre ello y no consienta su manera de proceder. En general, se sentirá atrapada enseguida, tal vez incluso se disculpe y luego retroceda. Toda la situación le resultará verdaderamente penosa e intentará disimular. Su miedo a ser despreciada por usted no es menor que el miedo por su empleo.

La persona agresiva que humilla y pisotea

Se trata de uno de los tipos más molestos, ya que se regodea humillando a sus compañeros y

piropea de la manera más servil a sus superiores. Los que están debajo, a quienes él tiene algo que decir, podrán conseguir algo de lo que él ha conseguido. En principio, cuando un superior del que se siente dependiente le exige algo incomprensible para él. Sin embargo, por otra parte, enseguida da curso a su frustración aterrorizando a sus compañeros y disfrutando de sus asombrosas humillaciones. Este prototipo de persona tiene mucho parecido con el tirano, pero también está resentida y algunas veces es miserablemente rastrera.

Sin embargo, esta conducta no puede sernos tan extraña. ¿Acaso no nos comportamos como él en algunas ocasiones? Cuando nos enfadamos por culpa de una persona autoritaria, traspasamos nuestro resentimiento muy a gusto a otra víctima que no pueda hacernos nada. Pensemos, por ejemplo, en un padre de familia que regresa a casa frustrado por el trabajo y de inmediato se desahoga con la mujer y los niños. Los pequeños son castigados por cualquier tontería y, como es de esperar, ese día es mejor que su mujer no sazone demasiado la sopa que le gusta tanto al señor de la casa. Nadie está completamente libre de este modo de conducta.

Las personas de este tipo han nacido justamente para acosar, pues sin duda representan constantemente un doble papel y, por ello, tampoco es fácil de probar su culpabilidad como causantes. Interpretan ambos papeles el de servidor amigable y sumiso, y el de monstruo vociferante y sádico respondón. Los superiores que en algún momento pueden serle útiles en su carrera lo verán exclusivamente como una persona amable y encantadora y se quedarán perplejos cuando desde abajo se oigan las quejas sobre esta persona tan agradable, pues sólo conocen su verdadera cara quienes están por debajo de él. Y quien deja entrever frente a frente que ha reconocido sus maquinaciones, puede contar con que el ciclista se convertirá en tirano y lo atormentará y humillará.

Los psicólogos Hesse y Schrader dicen de este tipo «Aúna siervo y señor en una persona. Su infancia ha debido estar marcada por unos padres dominantes y autoritarios que con esfuerzo supieron prevenir un desdoblamiento de personalidad libre y sin trabas. Quizá el ciclista se deshizo de la presión autoritaria en la infancia maltratando a los animales domésticos o a los insectos. Ahora importuna en todo momento a los compañeros, para que no puedan resultarle peligrosos».

En el trato con una persona así se recomienda la distancia. Es preferible que se mantenga alejado de él e indíquele a tiempo sus límites. Al contrario que con el tirano, es conveniente plantar cara a este tipo de personas. Mediante sus actitudes puede controlar el modo en que lo ve el malhechor y si él le respeta, pues se trata de alguien que busca y necesita un contrario fuerte. Si sabe hacerlo bien, es posible que lo acepte y lo respete.

La persona irascible que cambia de humor continuamente

Conocer una persona así es muy difícil. Tan pronto es muy amable como irascible. Las personas coléricas, que se excitan fácilmente, son irritables y tienen mal humor. Son muy difíciles de tratar. No se dejan dominar fácilmente y desean provocar cambios permanentes en el trabajo e incluso en su vida privada. Después de un ataque de rabia pueden volver a ser mansos como un cordero y muchas veces incluso lamentan su arrebato: «Ya sabe, no pretendía hacerlo. ¡No se lo torne tan trágicamente!». Sin embargo, ¿quién tiene ganas de aguantar algo tan desagradable cada día?

El objetivo de la persona irascible es intimidar y hacer que el contrario se sienta inseguro con sus cambios de humor. Como la gente no sabe a qué atenerse, consigue molestar a la víctima una y otra vez. La persona que en este momento es elogiada y al cabo de un momento es presentada como

inepta y de poca confianza ha de reflexionar sobre ello, pues de lo contrario perderá el norte y se resentirá su autoestima.

Este tipo de personas pertenece a la peor clase de autores de acoso. Por consiguiente, también supone un duro desafío para la gente de su entorno porque es muy difícil hacer frente a su enfado. Su carácter es explosivo si se pone nervioso por cualquier asunto, buscará una razón para desahogarse de la manera más contundente. No le importa si ofende a alguien, aunque lo haga de manera persistente. No puede controlar más sus impulsos y en este instante tampoco piensa sobre ello.

¿Como se puede controlar a una persona irascible? Póngase a cubierto cuanto antes, cuando él tenga un arrebato. En caso necesario deje la habitación y concédale tiempo y una oportunidad para tranquilizarse de nuevo. Sobre todo apártese de su camino. Si eso no es posible, no se muestre temeroso en ningún caso y sobre todo permanezca impasible —en lo bueno y en lo malo. No se deje llevar a conclusiones erróneas por su momentáneo buen humor y algunos cumplidos, pues seguro que vendrá otra tormenta. Arruínele sus planes y manténgase igual de amable. De este modo su agresor tendrá que aprender a respetarle y en el futuro tal vez incluso se tome la molestia de ayudarlo.

La persona frustrada que se desahoga de sus problemas íntimos en la empresa

Una persona que no tiene las ideas claras consigo misma o que da vueltas a un problema conyugal se desahoga muy a gusto en el trabajo. En ese caso, los compañeros tienen que sufrir las consecuencias y, con frecuencia, no pueden comprender por qué razón y de dónde provienen ciertos cambios de humor, pues, como es de esperar, la persona frustrada no olvida en la oficina el hecho de que por el momento la atmósfera esté cargada en su casa, o que el solitario esté harto de su soledad. Es muy frecuente que se muestre como una persona caprichosa y muchas veces intente sobreponerse a sus preocupaciones mediante intrigas y acosos.

Para esto, por regla general, mezcla una parte de envidia con un buen puñado de críticas. La persona frustrada no puede soportar la idea de que otras personas se sientan felices consigo mismas y, por consiguiente, procura cambiar esto gustosamente. Por eso le gusta investigar también en la vida privada de su víctima, para distraerse de su propio dilema. Las mujeres, en particular, figuran frecuentemente entre el grupo de las personas frustradas (véase también el capítulo «El acoso entre mujeres», pág. 63).

Renate W., a sus cuarenta y cinco años, no había vivido nunca mucho tiempo en pareja. Varios intentos al respecto fracasaron. Por eso, con el paso del tiempo, cada vez se volvió más individualista y se formó debidamente un cuadro fijo y falso de los hombres malvados, quienes por lo demás eran todos indignos de ella. Toda persona que piensa de manera diferente a la suya se exponía a oír un par de observaciones desdeñosas.

Al principio, Renate W. solía mostrarse afectuosa e interesada por una persona (por lo general, una compañera) que le gustara. Pero si ésta no le correspondía y se permitía empezar una relación con un hombre, Renate le retiraba el saludo y desde ese momento juraba hacerle la vida imposible. De este modo, la que en su día fue una buena amiga se convertía en una enemiga. Como ella conocía ciertos detalles íntimos de su amiga, Renate los aprovechaba para acosarla. Comenzó a hacer circular los rumores más apasionados del mundo, fuesen reales o no. Renate W. hablaba mal de su antigua amiga a sus compañeros y no cejaría hasta que le pidiese disculpas o se despidiese.

Cuando las personas frustradas quieren hacer daño, entonces lo hacen con todas las consecuencias.

La persona frustrada padece porque no ha cambiado nada en su situación. Sin embargo, cuanto más se enfrasca y más difícil lo ve, tanto más le costará salir del círculo vicioso. La situación cambiará sólo cuando empiece a ver las cosas de manera positiva. Sin embargo, a menudo no se siente en condiciones de hacerlo. Su decepción hace que se amargue por cualquier causa y tiende a considerarse incapaz para acometer cualquier proyecto. Para no abrumarse por este sentimiento sin duda horrible, prefiere agredir a otro, pues cree que nadie tiene derecho a ser mejor que ella.

Las personas frustradas deben tratarse con mucho cuidado. Aun cuando esta persona primero adule a alguien con simpatía y se muestre dispuesta a ayudar, puede pasar rápidamente al otro extremo. Por ello, no se debe corresponder en ningún momento a sus expectativas. Manténgala a distancia de su vida privada. No le explique demasiado sobre usted y sobre sus sentimientos, pues más adelante podría utilizar cuanto sabe en su contra.

La persona criticona y pedante que siempre sabe más

Tenga por seguro que este tipo de persona siempre encuentra algo de lo que quejarse. Nunca deja de buscar. En casi todo encuentra algo criticable. Siempre dice que no y siempre refrena, ahoga en su origen toda discusión constructiva. Con su incesante pesimismo proclama el estado de necesidad permanente y hace vacilar a todo el mundo. Cuando alguien pone en marcha un proceso de trabajo, enseguida lo entorpece con sus dos famosas palabras: «Sí, pero...». Esta actitud produce una continua batalla en el trabajo que tal vez no sorprenda a primera vista, pero que es muy eficaz con el tiempo, pues esta persona entorpece a todos los compañeros a su alrededor y corta cualquier iniciativa desde su fase inicial. De este modo, el mal humor y el malestar marean el estado de ánimo de cada día.

Uno puede suponerse, por regla general, que el criticón y pedante tampoco sabe que podría hacerse algo mejor. En realidad, sólo se inmiscuye porque quiere demostrar a los demás que están equivocados. El trasfondo de este comportamiento puede encontrarse en la infancia. Presumiblemente desde muy pequeño se creyó superior a quienes lo rodeaban. Quien crece en estas condiciones, desarrolla una agresividad que más tarde —por ejemplo, en su vida profesional— descargará en forma de enérgico ejercicio de poder. En otras palabras: la persona criticona y pedante devuelve lo que antes tuvo que experimentar dolorosamente.

Quien siempre critica lo ve todo negro, cree que cuanto sabe es mejor y ejerce un determinado modo de poder y control sobre sus compañeros. A diferencia del tirano, a quien uno enseguida puede reconocer, al criticón se le descubren las intenciones sólo al cabo de un tiempo. Aunque es bastante inofensivo, es igualmente molesto. Cuando el criticón se convierte en causante de acoso, se pone desmesuradamente nervioso e intenta provocar en su víctima un sentimiento de mala conciencia, culpa o rabia. En el caso de que usted se encuentre en esta situación, conviene que actúe con rapidez, ya que a esas alturas el criticón habrá alcanzado prácticamente su objetivo.

Escuche con atención cuando él arremeta contra usted e indíquele claramente que ha comprendido sus intenciones. Eso es de lo que se trata, pues él quiere ser amado por encima de todo. Pero de ninguna manera le dé la razón, ya que sólo intensificaría su mal comportamiento. Tampoco adopte una posición defensiva. Es mejor limitar con claridad el estado de los hechos y hacer una propuesta para solucionar el problema de la manera más sencilla. Puede estar seguro de que a él tampoco le gustará, pero tenga en cuenta también que todo esto le interesa muy poco, pues

lo que le gusta realmente es criticar. Por lo que a usted se refiere, no podrá cambiar la situación, pero al menos podrá contar con una base para el trabajo en equipo si elimina cualquier emoción, si nunca se remite a las críticas personalmente y si le consiente ciertas pataletas.

Los simpatizantes indispensables para la persona que acosa

En general el acoso laboral sólo será posible cuando exista un grupo de simpatizantes. Muchos de ellos ven el problema con los brazos cruzados, se mantienen al margen y encubren el terror psicológico. Si nadie le molesta, el acosador trabajará con más comodidad. Algunas personas se involucran un poco, mientras que otras apoyan a los instigadores y cada vez alejan más a la víctima escogida con pequeñas indirectas. A todos ellos les falta el valor, los principios y la responsabilidad necesarios para oponerse a esta práctica perjudicial, pues el miedo a ser ellos mismos las víctimas los atormenta más que su propia conciencia, ya que saben perfectamente que su comportamiento es injusto. Los simpatizantes son cómplices de la agresión.

Quien se comporta de ese modo no está demasiado lejos de aquellos que en 1992 aplaudieron en Rostock cuando unos jóvenes de extrema derecha lanzaron cócteles molotov a un asilo para inmigrantes y causaron la muerte de personas inocentes o de aquellos curiosos que cuando ocurre un desastre acuden para no perderse detalle y entorpecen las labores de salvamento. No valen las medias tintas: no se puede disculpar a los compañeros que deliberadamente y con frecuencia, incluso también con una alegría maliciosa, hacen la vista gorda ante los malos tratos (físicos o de palabra) que tienen lugar en su departamento. Se den cuenta o no, por su causa, alguien se despierta todas las mañanas con un nudo en la garganta y trabaja en su puesto a la espera de que alguien vuelva a humillarlo.

Si se encuentra ante una situación similar, seguramente tratarán de comprometerlo. Intente no apoyar, es decir, impedir una situación así, que muchas veces se plantea como un juego. Arrastre a su todavía indeciso compañero a su lado y manifiéstele públicamente su disgusto por esta conducta. Preocúpese de que el causante de acoso se quede solo con su idea repulsiva y poco cívica. Si muestra un poco de valor, puede ahorrar muchos sufrimientos a otro y contribuir a que se regenere el ambiente en la empresa.

Lo más sorprendente en este tipo de acciones, sin embargo, siempre es la manera infantil y perversa que pueden adoptar los adultos. Imagínese que una mujer madura comenta decidida a sus compañeras: «Vamos a hacer la vida imposible a esa chica, y vosotras también tenéis que intervenir, pues sois mis amigas. Y cuando hayamos terminado con ella, también haremos lo mismo con aquella otra, que también es muy tonta. ¿O tal vez lo podemos hacer a la vez?». ¿Qué hacer? ¿Darle la razón? ¡Tengámonos un poco de respeto! Un comportamiento así es infame.

¿Cuál es la mejor víctima?

¿Existe la típica víctima de acoso laboral?

El doctor Martín Resch, uno de los primeros científicos de acoso laboral y gerente del Instituto de Psicología y Pedagogía Laboral (IAP) de Seevetal dice: «No existe la típica víctima de acoso laboral. En realidad, puede sucedemos a todos, a cualquier persona completamente normal, tanto mujeres como hombres. El acoso laboral raras veces carece de motivo. Sin duda, las personas están más amenazadas cuando de alguna manera se diferencian de los otros compañeros». Las personas en posiciones sociales débiles, expuestas o vulnerables son más propensas, ya que podrán ser aterrorizadas con mayor facilidad. El acoso laboral suele darse entre compañeros del mismo escalafón. En el ámbito de la industria sucede de una forma más directa, mientras que en otros, como por ejemplo el académico, es más insidioso. Y de manera sorprendente, algunos grupos profesionales se muestran mucho más propensos a padecer casos de acoso laboral que otros: psicólogos, profesores, médicos, periodistas y, muy especialmente, funcionarios.

Las investigaciones en Suecia acerca del acoso laboral realizadas por Heinz Leymann también demuestran que cualquier persona puede convertirse en la próxima víctima y que no siempre se trata de alguien débil o inepto. A tal efecto, la víctima surgirá sólo a lo largo del proceso de acoso laboral. Tampoco se establecerán características de carácter o personalidad que definan a la persona que acosa y a la acosada. Además, Leymann y su ayudante descubrieron que en Suecia uno de cada cuatro trabajadores, al menos una vez en la vida, había sido víctima de acoso laboral. El puesto jerárquico del perjudicado no resultaba importante. Entre el 10 y el 20 % de los suicidios en Suecia se deben al acoso laboral. En el resto de Europa, por desgracia, no es muy distinto.

Sobre la psicología de la víctima

En primer lugar, muchas víctimas desprenden simpatía y, sólo con el paso del tiempo, acaban por suscitar la envidia y la rabia de alguien. Al llegar al momento crítico, la persona acosada ya no sabe cómo responder, lo cual estimula a su agresor, quien se siente cada vez más poderoso y recrudece sus ataques. A partir de ese momento, la presión irá en aumento y la persona acosada adoptará un papel pasivo.

Quien es acosado suele estar convencido de la maldad del autor y se considerará indefenso e impotente ante él. En ciertos momentos de desesperación, se lamentará de lo malo que es el mundo en general y lo malvados que son ciertos compañeros en particular. Sus comentarios comenzarán a aburrir a su familia y a su círculo de amigos, y llegará un momento en que comiencen a rehuirla.

A pesar de que la desesperación de la víctima es lícita, debe sobreponerse a ella y descubrir las posibilidades que tiene de superar este conflicto. En ciertos casos le flaquean las fuerzas y enferma psíquicamente.

Se puede describir como víctima a las siguientes personas:

— las que caen en una situación de acoso laboral y sufren de estrés psíquico, contraen enfermedades psicosomáticas, se vuelven depresivas o incluso piensan en el suicidio,

— las que están convencidas de su inocencia pero creen que todo lo hacen mal,

— las que se muestran muy inseguras, indecisas y desamparadas,

— las que contemplan su propio papel de manera pasiva,

— las que no quieren sentirse responsables de la situación y se atormentan a sí mismas con reproches.

También hay personas que todavía no se han convertido en el blanco de un acosador pero que muestran una cierta predisposición para serlo. Las personas cohibidas, las que son muy calladas, las sensibles o las sufridoras son las que corren un riesgo mayor. Aun cuando en su ambiente se sientan desamparadas, no deberían menospreciarse. A pesar de su aparente pasividad, pueden desarrollar un resentimiento muy fuerte que las convierta en agresoras.

También pueden tenerse por víctimas algunas personas que poseen una fuerte conciencia de sí mismas e incluso atraen la simpatía de sus compañeros.

Al igual que en el capítulo anterior, existe una tipología, un tanto *sui generis,* de víctimas.

La persona pesada que siempre intenta acercarse a los demás

Esta persona da facilidades a los recién llegados y siempre procura que haya buen ambiente en la empresa. La mayoría de las veces se trata de una mujer, por lo que en lo sucesivo hablaremos de ellas. A este tipo de personas le gustan todos, aunque algunos sólo la toleran y no dejan que se acerque mucho, porque no confían en ella. Quien siempre está de buen humor, se siente bien y quiere agradar a todo el mundo puede despertar ciertas sospechas en los demás.

Sus ofrecimientos son desinteresados y nunca alberga malas intenciones. Ante todo le interesa el buen ambiente, no las historias profundas y enigmáticas ni los chismes sobre Fulano o Mengano. A primera vista no parece complicada y da la impresión de que ella también podría encajar. Por desgracia después se apreciará que detrás de este ánimo resplandeciente a menudo se esconde un carácter muy sensible que no encuentra cómica cada observación estúpida. No obstante, muchos tienden a admitir a la alegre pesada como otra más, cuando otros hubieran refunfuñado desde hace tiempo. Más de uno pensará para sus adentros «de todos modos ésta no puede rascar nada de lo que yo le dé ahora». Pero aun cuando ella ponga al mal tiempo buena cara, ciertos comentarios y comportamientos le harán mella.

Por eso se comprende que este tipo también sea elegido como víctima de acoso laboral. Tal vez porque un compañero pesimista o descontento de sí mismo tenga envidia de que a otro la vida no le permita desanimarse. El buen humor de esa compañera lo crispará precisamente porque él no lo tiene. O quizá ésta provoca al causante de acoso simplemente porque ella es muy querida por la mayoría de la gente y él en determinadas circunstancias tiene dificultad de contactar. Sus buenas relaciones con el resto de sus compañeros podría despertar los celos.

Si usted pertenece al tipo de la persona pesada, aprenda a desconfiar. ¡Marque sus propios límites! Quien hoy bromea con usted y le toma el pelo, mañana tal vez comience a acosarle.

El verdadero amigo que es sincero, serio y servicial

En una persona así puede confiarse plenamente y su compañía es muy grata, ya que un verdadero amigo no es frecuente. Se caracteriza por su seriedad, su interés por los demás sin segundas intenciones y su valentía, ya que cuando es necesario y puede intercede por ellos. No tiene envidia y a menudo se esfuerza por ser imparcial. En las discusiones no se queda callado, sino que toma partido y se arriesga. No tiene prejuicios, sino que ofrece a todos una oportunidad y ayuda si es posible. Se puede confiar en él y estar seguro de que no explicará lo que se le cuente. Para cualquier empresa, es un personaje extraordinariamente importante dada su integridad. Por desgracia, cada vez hay menos.

El verdadero amigo corre el peligro de ser utilizado por los otros. Sin embargo, es consciente de ello y cuando se le exige demasiado, lo dice sin ambages. Tampoco ayuda a nadie en espera de agradecimiento, sino porque para él es algo natural y responde a sus principios. Con todo, si se abusa de él, puede acabar agotado.

Esta persona noble puede acabar siendo víctima de acoso laboral, porque gracias a su franqueza y seriedad puede atacársela de muchas maneras. Dado su carácter, despierta la envidia de muchos y choca a menudo con las personas irascibles. De la misma manera que posee muchos amigos, también se granjea muchas enemistades porque en alguna ocasión ha expresado con franqueza sus puntos de vista. Quien no la soporte, hará todo lo posible para apartarla de su camino.

Si usted se considera un compañero cabal, seguro que notará enseguida cuándo intentan ningunearlo. Aunque pueda tener grandes dificultades, es mejor que interceda en favor de sí mismo y se encare al atacante diciéndole directamente y de forma clara lo que piensa de ello y las medidas que adoptará. Los causantes de acoso trabajan primero en secreto. Sin embargo, cuando se los atrapa en la primera fase y no se les permite acceder, tal vez usted podría acabar con el problema antes de que se propague por completo.

La persona ambiciosa que quiere progresar

No se trata de una persona de las que ha hecho carrera, pero es ambiciosa. Con mucho cuidado y mucho celo intenta ascender hacia el éxito. Hace incontables horas extraordinarias, se lleva trabajo a casa para el fin de semana y espera que sus superiores recompensen su sacrificio con un ascenso o un aumento de sueldo. Hay personas ambiciosas que adelantan tranquilas y en silencio, sin preocuparse mucho de su persona. Esto puede ser un error, pues hacer ruido es cosa del oficio. Otros de esta clase llaman la atención hacia ellos y su trabajo y, de ese modo, alcanzan su objetivo más rápidamente. El límite con el tipo de carrera puede confundirse con mucha facilidad. Y cuando la ambición es tan grande que sacudir a los competidores molestos se convierte en algo necesario, es muy probable que al final uno se comporte como un acosador.

Da igual de qué modo lleva adelante su progreso sólo le interesa la eficacia. Al contrario del competidor nato, que sobre todo emplea sus buenos contactos y también se abre paso entre sus

compañeros a codazos, el ambicioso corriente suele ser discreto e incluso humilde.

Cuando esta persona es acosada, el motivo es estrictamente profesional. Más de uno se sentirá molesto al ver que no es el mejor de su departamento. La persona cobarde también podría elegir a la ambiciosa como víctima, pues sin duda está demasiado pendiente de que su labor sea bien recibida. También se ha de tener en consideración a la persona frustrada, que no puede soportar que su compañero encuentre satisfacción y placer en seguir adelante. Porque entonces será atacado como cuando iba a la escuela.

Si usted es una persona ambiciosa, debe saber que ha escogido un camino tremendamente ingrato. A pesar de ello, es preciso que continúe siendo amable y educado, aun cuando perciba que al compañero no le gusta que usted se comprometa demasiado. Muchas veces se dirige el acoso laboral de una manera tan insidiosa que la víctima sólo llegará a notarlo cuando haya pasado un cierto tiempo. Intente encontrar un aliado (también puede ser el jefe), para que no se encuentre demasiado solo y el autor de acoso no pueda hacerle el juego sucio.

La persona presuntuosa que se siente muy segura de sí misma

Incluso en situaciones estresantes, esta persona no se deja inquietar. Cuando el jefe lo reprende, no le atormentan todo el día las dudas. Él sabe de lo que es capaz y por eso también se siente seguro de la justicia. Por desgracia hay muchos compañeros que mantienen una arrogancia equivocada, la mayoría de las veces excesiva. Están convencidos tanto de su personalidad como de su capacidad, se meten en todo, pero saben poco y frustran los ánimos del ambiente.

Sin embargo, aquí hablamos de la auténtica persona presuntuosa, que está en situación de valorarse debidamente, pero que también tolera cualquier critica. Por regla general, no muestra su seguridad, sino que la contempla como parte esencial de su experiencia. De este modo, la presunción no opera de manera encubierta y falsa, sino de forma natural y distendida. Ejerce un efecto autárquico, lo que puede molestar sensiblemente a un causante de acoso legítimo, quien la mayoría de las veces tiene que luchar con su propia arrogancia.

Especialmente para la persona intrigante, cobarde y criticona, la persona presuntuosa es casi una representación maligna. Solamente la sensación de que alguien este aparentemente bastante libre de miedos y presiones, puede irritarles. Esta actitud muestra envidia y entonces puede pasar que ciertos compañeros se pregunten: «¿como es que solo los otros tienen que temblar por su puesto de trabajo se olviden de cualquier reconocimiento? ¿El presuntuoso no se preocupa en absoluto? Para que no este demasiado contento, nos ocuparemos de manera más intensa de él». Así puede empezar el acoso laboral.

Si usted tuviese que tratar con el grupo de presuntuosos, no estaría mal mostrar abiertamente de vez en cuando que usted tampoco es infalible y que también puede cometer fallos. De esta manera transmitirá a los demás el sentimiento de que no esta del todo libre del miedo. En determinadas circunstancias, esto tranquiliza a los compañeros que le han echado el ojo para acosarlo y usted podrá vivir en paz otra vez.

El compañero que alguna vez muestra debilidad

Cuando uno se imagina a un buen compañero, entonces también recuerda inevitablemente otra vez a la persona pesada. No obstante, hay ciertas diferencias: mientras que esta persona es graciosa, sociable y muy amable, este tipo de compañero no ha de ser necesariamente divertido. Fuera de la empresa se pueden discutir con él los problemas que pueda haber en el departamento, pues siempre presta atención a todo el mundo. Su lealtad y honradez están fuera de duda. Si él promete algo, lo lleva a cabo en todas las circunstancias.

Tampoco tiene ninguna dificultad en mostrar su fragilidad, lo que hace que parezca muy humano y digno de confianza, pero también lo hace vulnerable para el acosador, quien aprovecha su accesibilidad para atacarlo. Su carácter sencillo y amable *no* agrada a ciertas personas. Y como no es difícil averiguar algún detalle de su vida privada, será fácil acosarlo.

Conviene tomar precauciones para no revelar demasiado sobre uno mismo. En especial a aquellos compañeros a los que todavía no se conoce lo suficiente. También hay que tener cuidado con aquellas personas que se mostraban distantes y que de repente desean confiarse con uno para establecer una relación más estrecha.

El esclavo que se siente especialmente unido al jefe

Para muchos compañeros es una persona que sonríe en secreto, pero a la que al mismo tiempo se acosa con desconfianza. Alguien que se entrega demasiado a su jefe y cada vez que es nombrado se asusta no sólo tiene problemas personales, sino que también causa extrañeza a los demás. El esclavo de la autoridad es un servidor fiel de su superior porque tiene mucho miedo y no quiere provocar nunca su ira. Para salvar su propia piel en caso necesario y no caer en desgracia a su jefe, prefiere dar largas a otros compañeros que mantener su falta o contradecirlos. Uno puede suponerse que alguien que es tan sumiso también es cobarde y de carácter débil.

Quien es esclavo de la autoridad tiene muchos enemigos y representa, por su escasa arrogancia, una gran predisposición para ser acosado. Es el miembro más débil del departamento y, por ello, puede convertirse en el blanco de todos los ataques, pues ninguno se arriesga a que ese compañero, llevado por su lealtad, delate a todo el mundo para agradar más a su superior. Alguien tan servil casi siempre juega un doble papel poco claro y por eso puede ser tanto el autor del acoso como el acosado. Sin duda no goza de muchas simpatías, de modo que el grupo de los que quieren eliminar al esclavo es muy grande.

¿Qué culpa tiene la víctima? ¿Qué falta ha cometido?

Por lo general, las víctimas se caracterizan por su poca autoestima. Una persona que es insegura y además es acosada, comienza a estresarse de manera alarmante. Por eso le resultará tan difícil defenderse enérgicamente de los ataques. Sus reservas de fuerzas prácticamente se han agotado y antes de que pueda renovarlas, el acosador volverá a atacar.

Es muy probable que la víctima, de haberse encontrado en condiciones normales, no hubiera caído en esta trampa. El proceso de acoso, da igual si es breve o no, ha minado la moral del

empleado y lo ha convertido en una persona extremadamente débil.

Durante este proceso, la víctima está tan implicada como el acosador. En algunos casos, apenas se diferencia de él, y si hubiese tenido más fuerzas a su disposición, tal y como se ha dicho anteriormente, es muy posible que se hubiera convertido en un acosador. Todo depende de la estabilidad psíquica de la persona. Quien soporte la presión, tendrá las de ganar. La víctima, en la medida en que asume el papel pasivo, es responsable de la situación que padece, pues se ha dejado utilizar para eso, ha permitido que jugasen con ella y ha representado perfectamente el papel de persona indefensa. Ha cometido el error de reaccionar, al fin y al cabo, tal y como el autor de acoso esperaba.

El problema en caso de acoso laboral reside en que la víctima se halla sola en el campo de tiro. Mientras ella sufre, el resto se siente bien. Los malos tratos, si se sufren en grupo, no parecen afectar demasiado. Al fin y al cabo, se puede achacar la culpa a una sola persona. Sin embargo, si los ataques se dirigen contra alguien en concreto, el problema se agravará. Quien no tenga el empaque necesario para soportarlo, enfermará.

Algunos ejemplos típicos de acoso laboral

Dagmar A., una secretaria jefe arrinconada por una compañera más joven

Dagmar A., de cuarenta y ocho años, trabajaba desde hacía más de veinte como secretaria del gerente de una empresa textil. Nunca había tenido ningún problema con nadie hasta el día en que Brigitte D., de veinticinco años, fue contratada como segunda secretaria.

«Mi jefe y yo pensamos que ella sería la mujer apropiada para nosotros —dice Dagmar—, pues los dos la conocíamos del departamento de contabilidad y, en realidad, siempre tuvimos una buena impresión de ella. Si hubiera sabido lo que me iba a ocurrir, estoy segura de que no la hubiera recomendado, pues se trataba de elegir otra compañera como segunda secretaria. Después de todo, lo único que ocurría es que yo necesitaba ayuda.»

Brigitte siempre iba vestida a la última moda, tenía muy buen aspecto y enseguida se ganó el aprecio de su nuevo jefe, quien la miraba de reojo, sobre todo cuando llevaba sus extremadas minifaldas. Dagmar percibió exactamente lo que pasaba: «Yo me sorprendí muchísimo, pues no me esperaba eso de él. Siempre había sido un ejemplo de mando honrado y desde el momento en que Brigitte había aparecido en la oficina, parecía haber perdido la cabeza. Al principio ella se comportaba conmigo con mucha reserva, pero cuando yo le explicaba alguna cosa, ella respondía de manera arrogante: "Ningún problema, ya lo haré". Al principio no pensé en nada más, sólo estaba un poco sorprendida por su tono insolente. Se comportaba como si ya lo supiera todo, sin embargo, no tenía ni idea del ritmo de trabajo».

El estado de ánimo entre las dos mujeres no mejoraba. Cuando Dagmar preparaba el café, Brigitte lo derramaba. En una ocasión dijo: «Ya no está al corriente, el jefe quiere un expreso. Le prepararé uno». Las pequeñas indirectas fueron en aumento. Incluso la manera en que Dagmar llevaba la agenda del jefe a lo largo de los años no gustaba a Brigitte, quien cambió el eficaz sistema a espaldas de Dagmar y cuando ésta le habló de ello, tuvo que oír: «Lo que hace está anticuado. Por esta razón el jefe también me ha elegido a mí, para que lleguen vientos más jóvenes y frescos». Y si Brigitte llamaba por teléfono en privado, cuchicheaba y tildaba a Dagmar sólo como «la fastidiosa». Dagmar decidió poner las cosas en claro con Brigitte, pero ésta rechazó sus argumentos, que tildo de «imaginaciones» y la presentó como una «cotorra histérica». Por otra parte, las amigas de Brigitte salían de la habitación cuando entraba Dagmar.

Entretanto, el jefe daba cada vez más trabajo a Brigitte. Dagmar habló con él. Aparte de un «pero, por favor, os tenéis que llevar bien» no tuvo mucho que decir al respecto. Tras comprobar que la compañera más joven había sido contratada como segunda secretaria, y ahora que sin embargo se había familiarizado con su trabajo, el jefe respondió a Dagmar: «Nunca había pensado que usted fuese tan susceptible. ¿Tiene problemas particulares? Y, después de todo, fue usted la que quería ayuda y la que abogó por Brigitte. Hay alguna cosa que no va bien últimamente. Tengo la impresión de que usted tiene dificultades con la manera despreocupada y juvenil de Brigitte. Bien,

usted ya tiene cuarenta y ocho años».

Después del fracaso de la conversación, Dagmar cayó en un agujero muy profundo. Ahora tenía muy claro lo que pretendían. Para su jefe, ella era hierro viejo y si buscaba trabajo en otra empresa, entonces ocurriría lo mismo. ¿Donde tenía que dirigirse?

«Yo solamente tenía la posibilidad de aguantar o despedirme. Lo último no me lo podía permitir porque era madre y necesitaba mi sueldo. Alrededor de tres meses después empecé a despertarme por las mañanas con dolor de estómago. Cuando entraba por la puerta de la empresa, se me hacía un nudo en la garganta. Las otras compañeras me comentaban mi mal aspecto, pero ellas tampoco me podían ayudar. Cada vez más a menudo me sentía afectada de náuseas y diarrea en la oficina, algo que antes no me había ocurrido nunca. Sin duda, el médico comprobó enseguida lo que me sucedía y dictaminó que estaba enferma a causa del acoso laboral.

»Al final, Brigitte junto con una de sus amigas consiguió desmoralizarme y acosarme tanto que rogué a mi jefe que me trasladase a otro departamento. El se quedó muy sorprendido e intentó tranquilizarme. Pero, después de todo, le gustaba mucho la minifalda de Brigitte, por lo que aceptó mi petición y de este modo corto una relación de trabajo que había durado veinte años. Su pasividad me defraudo inmensamente.»

En la actualidad, Dagmar está en otro edificio de la empresa y casi nunca se encuentra con su jefe ni con Brigitte. Tuvo suerte de ser trasladada y según su deseo, aun cuando le resultó difícil ceder el puesto a la joven compañera que se sintió vencedora. En cuanto a su posición, Dagmar ha bajado de categoría, pero vuelve a encontrarse bien de salud.

Este ejemplo deja claro que no se necesitan grandes ataques para desmoralizar a una víctima. La mayoría de las veces, son las pullas pequeñas y constantes las que hacen más daño. Tampoco han de ser siempre grandes departamentos o grupos que trabajen juntos contra la víctima, sino que basta con una sola compañera. Una sola persona puede conseguir amargar la vida de otra en el trabajo. Al principio, como prueba sólo molestará un poco, y si esto resulta satisfactorio y la víctima no se defiende, la persona que acosa puede seguir adelante. No es preciso que ocurran grandes batallas, pues por lo general todo empieza sin aviso previo.

Christiane B., marginada por sus ideas políticas

La llegada de Christiane B. fue toda una novedad cuando llegó al departamento de informática de una gran empresa de automóviles. Al principio, puede resultar un poco diferente está casada con un pakistaní, viste casi siempre pantalones tejanos, lleva el pelo recogido en una coleta, nunca se maquilla y en su tiempo libre colabora con asociaciones de apoyo a inmigrantes, refugiados y mujeres maltratadas. Además, no se avergüenza por ello, sino que lo comenta con la mayor naturalidad del mundo.

Cuando Christiane conoció a la compañera con la que tenía que compartir despacho, le pasó rápidamente por la mente: «las dos hemos notado enseguida que no nos gustamos». Según ella: «Era completamente diferente a mí, le gustaba vestirse de manera provocativa, mantenía un comportamiento muy intimo con todos los hombres del departamento, y por las tardes después del trabajo era la única mujer que iba con ellos a la cervecería. Yo, por el contrario, di a entender que no tenía nada que ver con ese tipo de compañías y que a mí me ofendía».

En un encuentro, se invito a Christiane a decir algo sobre su trabajo. Lo hizo muy bien y se gano grandes alabanzas por ello. En cambio, su compañera no dijo ni una palabra y desde entonces comenzó a albergar un cierto resentimiento. «Ya no pude hacer bien nada mas —comenta Christiane—, ella lanzaba indirectas a su alrededor. Me reprochaba que yo era falsa, excéntrica y que por eso en la empresa nadie me podía soportar. Eso todavía me lo hubiese podido tragar, porque sabía de quién provenía, pero cuando ella arremetió contra mis ideas políticas y, además, de manera muy personal, comprendí claramente que maquinaba algo grande. Sin duda tenía de su lado a los hombres de nuestro departamento, porque para ellos era mucho mas accesible y flexible que yo ».

Había empezado la guerra. Christiane cada día tenía que oír muchas groserías y paulatinamente se la iba separando de todo el departamento: «De repente decían en mi presencia cosas, como por ejemplo: "De todos modos esa es sólo una putilla que está casada con un canaco. Hay que expulsar a todos esos tipos y esa lunática verde puede irse enseguida con ellos". Estaba muy claro que me querían hacer daño de esa manera y lo consiguieron, porque los problemas me llegan realmente al corazón. Con frecuencia se burlaban de mi porque mi marido era un inmigrante y mi compañera añadía además: "Un alemán no la cogería ni con pinzas, sólo ha conseguido a un devorador de ajos, porque ella misma huele así". Los ataques continuaron cada vez más provocativos. »

La jauría había encontrado a su presa y la golpeaba sin piedad. Ni uno solo de los doce hombres se opuso al malvado juego que había tramado aquella compañera. «En una ocasión, uno me dijo en el pasillo que sabia que eso no era correcto, pero el caso es que los otros tenían algo en contra de los verdes y contra los inmigrantes, y que él solo tampoco podía oponerse. Yo estaba decidida a no permitir eso y a luchar, pero también me sorprendí a mi misma comportándome de una manera más insegura. Cuando entraba en el despacho, la compañera abría enseguida la ventana, porque al parecer no podía soportar mi olor. Me decía a la cara que para ella era una canalla antisocial. Al final casi me creí que olía no se como y pregunte en mi circulo de amistades: "Por favor, acércate más, ¿huelo mal?". Estos pensaron que yo no estaba bien. En general, yo era una persona muy limpia y nunca había olido mal, pero cuando te lo dicen cada día.»

La situación llegó tan lejos, que Christiane y su compañera ya no trabajaban, sino que arremetían una contra la otra como dos gallos de pelea, de la mañana a la tarde. Una tenía el apoyo de todo el departamento y siempre estaba dispuesta a entrar en liza y Christiane tuvo la firme intención de demostrárselo a todos. ¡No acabarían con ella tan fácilmente! «Sólo nos habíamos peleado —decía ella—, pero la otra me imputaba que yo había descuidado unos documentos importantes, que ella misma había perdido. El jefe se mantenía al margen, no quería saber nada, sin embargo, en caso de duda siempre estaría del lado de la mayoría. Así que mi compañera también tenía apoyo de arriba y entonces un día me dio un bofetón. No exagero, me lo dio. Yo reaccioné bastante rápido y le devolví el golpe. Entonces incluso la amenacé: "¡Si me vuelve a golpear, la mato!". Sencillamente ya no podía más: había terminado.

«Después de este suceso fui trasladada. El asunto fue durante mucho tiempo la comidilla de la empresa. Algunos de los compañeros que tiempo atrás me habían acosado, posteriormente vinieron a disculparse. No se habían dado cuenta de lo que estaba sucediendo. Ya no sigo enfadada, pero por suerte tampoco tengo nada que ver con ellos. Tan pronto encontré otro trabajo me fui. Después de aquel incidente, ya no tenía ninguna oportunidad de conseguir algo en aquella empresa. Una vez te enredas en algo así, estás acabada. Ya nadie se pregunta ahora si se pudo hacer algo al respecto o no. Y ahora todos conocen mi ideología política, que por desgracia también es la contraria a la suya, lo que naturalmente ni uno sólo reconocería, sobre todo, si los críticos señores tienen otra opinión.»

Ya han pasado tres años desde que sucedió este incidente. Christiane todavía acude a un grupo de autoayuda de víctimas de acoso laboral porque a ella aún le resulta difícil comprender todo lo

que pasó, por qué aquello casi llegó a las manos y ella misma amenazó con matar a aquella compañera. En este círculo terapéutico se discute todo eso, igual que el propio psicograma y el del adversario.

Christiane deja bien clara su determinación: «No querría volver a vivir una situación de acoso laboral, por eso también trato de trabajar conmigo misma, pues en la actualidad pienso si tal vez no habré cometido algún error debido a mi carácter huraño. De ese modo, le habría dado a mi compañera el primer triunfo para el acoso laboral».

Continuamente llama la atención que la víctima, mucho después, todavía piense quién tiene la culpa o podría tenerla. Por el contrario, los autores de acoso ya han vuelto su atención desde hace tiempo hacia un nuevo acto y no piensan en absoluto en sentirse de alguna manera culpables.

Marianne M., una enfermera que siente miedo en su empresa

El caso de Marianne M., enfermera en una clínica de Munich, es especialmente grave: «He perdido el gusto por mi profesión y el domingo por la tarde ya siento un nudo en la garganta porque el lunes tengo que volver al trabajo. Allí el terror está acabando conmigo, de tal modo que desde hace cinco años padezco una fuerte depresión. Sin embargo no puedo despedirme porque ya no tengo fuerzas de buscar trabajo ni de presentarme en otra empresa. Me han acosado hasta el punto de que sólo puedo sobrellevar el día si tomo medicamentos».

Cuando Marianne obtuvo el puesto en el hospital municipal en 1992, enseguida hubo grandes discusiones porque tenía el puesto mejor pagado. «Me decían: "Usted tiene algo que esconder o tiene enchufe con alguien" —explica—, pero cuando yo les quería explicar las cosas, nadie me escuchaba. Las compañeras no querían saber la verdad, es decir, que yo había hecho estudios complementarios por mi cuenta para progresar y conseguir un empleo como éste. Intentaron acosarme porque tenían envidia de que yo ganase un poco más que ellas. En la sanidad pública todo el mundo sabe lo que se valora un puesto como el mío. Y yo lo había conseguido del modo más normal. Quizá las otras compañeras estaban amargadas por no haber pensado en eso, pero yo no podía hacer nada. El jefe de aquel entonces lo comprendió todo, pero no intervino, daba la razón a todos y, al final, le amargaron también la vida.»

Después de que los compañeros se hubieron tranquilizado por un tiempo, llegó una orden de reestructuración de plantilla. Sin embargo, ¿cómo puede hacerse en un centro público, donde casi todos los trabajadores son funcionarios y su contrato es indefinido? Marianne conoce la respuesta: «Se recurre al acoso laboral. Se elegirán unas cuantas personas que no sean del agrado de alguien y se les hará la vida tan difícil que se irán por sí solas. Este método también funciona muchas veces, pero conmigo hasta la fecha no ha dado resultado porque no puedo permitirme echarlo todo a perder. Yo vivo sola y he hecho los cálculos de costes de acuerdo con el sueldo que tengo. En cualquier caso perdería unos 240 euros al mes si quisiera cambiar. Y eso si encontrase un nuevo trabajo. A mis cuarenta y cinco años, en según que empresas ya no querrán saber nada. No me queda otra cosa que resistir. Además, mi domicilio me lo ha proporcionado el centro médico, y lo perdería si dejase mi puesto».

Para desembarazarse de Marianne, el jefe le puso a su lado, muy hábilmente, a una compañera dispuesta a hacer lo que se le dijera. Esta propiciaba los encontronazos y observaba lo que Marianne hacía exactamente durante todo el día. «Esta mujer se sentía muy importante y nunca notó que estaba siendo utilizada. Cuando yo hacía cualquier cosa que ella creía que estaba mal, enseguida me

amenazaba: "¡Se lo diré al jefe, entonces habrá bronca!". En otra ocasión me dijo: "¡Si no me ayuda inmediatamente, le pegaré!". Su voz sonaba histérica. Yo tenía claro que era una estúpida y el instrumento ideal para el instigador que permanecía en un segundo plano. En cierto modo no podía tomármela del todo en serio y por otro lado era muy peligrosa, porque quería congraciarse con nuestro jefe a toda costa. Al final, con sus continuas denuncias también consiguió que me citasen. En aquella ocasión expliqué al jefe que mi compañera me había amenazado con pegarme, pero cuando le preguntaron a ella, naturalmente lo negó todo y yo fui de nuevo la tonta, la que veía acosos por todas partes.»

Siguió un constante cambio de jefes y todos parecían tener el encargo de los superiores de desembarazarse de Marianne e inducirla a pedir el despido. «Mis jefes son médicos, en su mayoría neurólogos que saben exactamente cómo acabar con una persona, por lo que van muy directos — dice. Según ellos, no hago nada correctamente y siempre me trasladan. Quieren deshacerse de mí a cualquier precio y si tuviesen motivos razonables, haría tiempo que me hubiesen despedido. Pero yo no se lo pongo fácil y no les doy ningún argumento. Necesito el empleo: mi supervivencia está en peligro.

»Por el momento estoy en un departamento para el que sin lugar a dudas no estoy preparada. He llamado la atención sobre esto, pero entonces el jefe de allí, quien naturalmente también está al corriente de las "medidas económicas", solamente me ha preguntado: "¿No quiere aceptar el trabajo?". A ellos les hubiera gustado que me hubiese negado, pues hubiesen tenido un motivo para abrirme un expediente. En la actualidad, me han reprendido por mi escasa motivación y me asignan tareas propias de gente menos preparada.

»El que yo esté al límite de mis fuerzas después de cinco años de pánico no les interesa a los señores médicos. Ellos están esperando a que me desmorone y finalmente me vaya. Por las noches me despierto bañada en sudor, porque me preocupa mucho todo esto: tengo ataques de migrañas y fuertes depresiones. Durante el día me mantengo a flote con medicamentos. En casa ya no me apetece hacer nada, pues no suelo practicar ningún *hobby* y apenas me quedan amigos, porque se han cansado de escuchar lo que me está pasando en la clínica. No sé como va a terminar esto. El abogado al que he consultado me ha hecho renunciar a todas mis esperanzas de recuperar mi antiguo prestigio. Cree que no hay pruebas y, por lo tanto, tampoco tendría oportunidades para demostrar nada. Por esa razón el acoso laboral también es tan común, porque la mayoría de las veces se lleva a cabo a las espaldas y el autor al final siempre lo desmiente todo».

El caso de Marianne M. es un caso muy típico de acoso laboral en un centro público. Desde Dirección se emiten unas cuantas palabras con el lema: «Hemos de ahorrarnos a esta persona, haced lo que se os ocurra, pues no podemos despedirla». De este modo comienza el terror psicológico y se abren las puertas a los acosadores, casi como si se tratase de una feria. ¿Quién no ha sido acosado, quién quiere volver a serlo? A quien no le guste la víctima, ve así la oportunidad legal de darle su merecido. Y quien, además, al mismo tiempo intenta destacar ante el jefe, no dejará escapar esta ocasión. La pobre víctima prácticamente no tiene ninguna posibilidad de escapar del malvado espectáculo y acaba por hacer lo que se espera de ella solicitar el despido.

Agnes L., galerista: primero extorsionada y luego despedida

«Como galerista autónoma y comerciante de objetos de arte me sentía muy satisfecha. El encargo de realizar cuatro exposiciones al año para un comité de empresas selectas no solo me iba muy bien económicamente, sino que también me producía gran placer. No me podía ni imaginar

que eso podría ser motivo para ser acosada.» Agnes L. sacude la cabeza y mira al vacío cuando explica: «Yo siempre creí que las víctimas de acoso laboral sólo podían ser los empleados fijos, porque éstos pasaban todo el día en una empresa. Me parecía imposible que me ocurriese a mí, una colaboradora que visitaba la empresa en muy pocas ocasiones y que además trabajaba fuera de casa. Pronto tuve razones para desengañarme».

Agnes L. había estipulado con el comité de empresas unos honorarios fijos por exposición de los que ella también tenía que pagar los gastos. Recuerda: «La primera exposición tuvo mucho éxito. Conseguí que siete artistas acreditados exhibieran sus obras. También organicé un concierto de cámara para el día de la inauguración, de tal modo que todo salió perfecto.

»La señora Schmidt, que ya hacía tiempo que era la secretaria de dirección de la empresa, se encontraba de vacaciones en aquel momento. De lo contrario, no hubiese ido todo tan bien, pues posteriormente tuvo que reconocer que los clientes habían telefoneado a la empresa para elogiar aquella maravillosa noche. Entonces observé que le daba rabia tener que decirme eso. Si las miradas pudiesen matar, yo me hubiera muerto en ese momento. Cuando nos vimos por primera vez, yo la encontré muy despreocupada, pero me estremeció el odio que enseguida me demostró. Poco después, la señora Schmidt me enseñó con quién me las tendría que ver realmente en la segunda exposición. Esta mujer le habló mal de mí al jefe, diciendo que no cooperaba y comenzó a hacer comentarios insidiosos a mis espaldas. Todo lo que yo había organizado durante un proceso de trabajo agotador no valía nada. Por los compañeros supe que ella había propuesto prescindir de mis servicios porque ella podía hacerlo todo mucho mejor. ¿Qué jefe no hace caso si se trata de ahorrarse una persona?

»Finalmente, ella me pidió que introdujese en su ordenador todos los nombres y las direcciones de artistas importantes, una información de gran valor para mí, ya que trabajo como colaboradora independiente. Yo me negué porque no lo consideraba razonable y además, me podía imaginar lo que sucedería una vez que ella tuviese esta importante documentación, enseguida prescindirían de mí y perdería mi encargo, que necesitaba imperiosamente para cubrir los gastos mensuales. De hecho, yo había sido contratada precisamente porque contaba con estos contactos.»

En la empresa todos sabían que la señora Schmidt era una liosa. Sin embargo, como llevaba tantos años trabajando, tenía una cierta libertad y nadie se atrevía a meterse con ella. Sin lugar a dudas, los jefes siempre insinuaban que ellos no siempre daban crédito a lo que su secretaria les decía, pero algunas veces incluso estuvieron tentados de creerla. Sobre todo cuando le convino a ella. Agnes L. explica: «Hablé con un jefe, que también me ofreció su apoyo, pero cuando tuvo lugar la siguiente exposición, por desgracia este hombre tampoco pudo impedir que la señora Schmidt se entrometiese mucho y quisiera destacar. En mi opinión, ella cada vez estaba más decidida a hacer algo así, pero necesitaba que ninguna otra persona tuviese nunca la oportunidad Y ahora yo estaba en su camino.

»Ella presumía a mis espaldas de que en una exposición de arte vendería más cuadros porque el público quedaría asombrado. No alcanzaba a comprender que los invitados vinieran sólo a ver obras de arte. Era un hecho que de ese modo también se interponía en mi negocio, pues lo que no estaba colgado en las paredes tampoco se vendería. Yo no sabía cómo explicarlo a los pintores. Si nadie podía comprar sus cuadros, yo tampoco recibiría nada a cambio.

»La comedia, en lo que se refiere a mis honorarios, vino después. Retenía mis facturas y no las pasaba para firmar o sencillamente no me entregaba el cheque. Siempre tardaba mucho en recibir mi dinero. Yo me quejé al jefe y ella recibió una reprimenda, pero naturalmente se excusó de ello diciendo que no había tenido tiempo y que estaba muy cansada. No conseguí prácticamente nada

con mi reclamación. Al contrario. Cada vez se comportaba de manera más desvergonzada conmigo y no me extendió mi próximo cheque hasta que se lo exigí: «Vaya por Dios, todavía está en mi cartera, me había olvidado completamente —me dijo con una sonrisa maliciosa. Yo creo que alguna vez dejé traslucir que necesitaba urgentemente dinero y ella se aprovechó de ello sin inmutarse. Yo me sentía cada vez más nerviosa y por esa razón me dejaba llevar por los nervios y le entregue direcciones y sugerencias. Sencillamente ya no lo soportaba más.»

Después de que la señora Schmidt hubiese sonsacado a Agnes suficiente información y documentación para la empresa y para ella misma, no paró hasta que prescindieron de sus servicios.

Para la última exposición planeada no sucedió nada más, porque la autora no transmitió nunca más al jefe las informaciones importantes de Agnes L. De este modo, interrumpió bajo su responsabilidad una nueva colaboración entre la empresa y la galerista.

Y apostilla: «Lo consiguió. Yo estaba mal de los nervios, pues la señora Schmidt me espiaba sistemáticamente para deshacerse de mí. Ahora la empresa trabaja con mis direcciones, mis contactos y yo tengo que revisarlo. En realidad tenía que haber recibido una indemnización por ello, pero sólo era una colaboradora a la que se puede dar una patada en cualquier momento. A veces me pregunto si eso ya estaba planeado desde el primer momento o si fue realmente la señora Schmidt quien lo provocó más tarde. Una tiene muchas dudas cuando le pasa algo así. Los jefes también hubiesen podido poner fin a este juego, pues estaban al corriente. El hecho de que no lo hiciesen me hace sospechar que estaban de acuerdo de antemano con la señora Schmidt».

Agnes L. todavía no ha asimilado este asunto del todo, aunque ya ha pasado bastante tiempo. Cuando habla sobre el tema, se puede notar que aún se enfada. Lo peor para ella es la sensación de desamparo que tiene. Aunque se trata de algo habitual en las personas que han sufrido acoso, es uno de los peores estados que pueden experimentarse, ya que los acosadores se dan cuenta de la debilidad de la víctima y arremeten contra ella. La señora Schmidt percibió a Agnes L. como una intrusa desde el primer día, pues hizo algo que ella misma había deseado desde hacia tiempo. Y si a ella le seguían negando organizar exposiciones, entonces la otra tampoco necesitaba hacerlo. «¡Basta! ¡Pero quién sabe entonces lo que pasaría después, por si acaso me guardaré las direcciones!» —pensó para sí la señora Schmidt. Agnes L. sencillamente no tenía ninguna oportunidad contra tanta ira. Al ser tan sólo una colaboradora, podía ser anulada casi en cualquier momento, lo cual facilitó considerablemente el trabajo a su agresora. De este modo, la señora Schmidt pudo aprovecharse del trabajo de Agnes y ésta ni siquiera pudo, como otras muchas víctimas de acoso laboral, poner dificultades, porque no tenía ninguna prueba a mano.

Jürgen R., redactor: degradado por su jefe al volver de las vacaciones

El viaje de vacaciones fue un completo éxito y Jürgen R, redactor especializado en temas de medio ambiente en una revista, regresó a su trabajo muy repuesto. Entró en la oficina sin imaginarse nada malo. Los compañeros que se encontró en el ascensor se comportaron sin lugar a dudas de un modo muy extraño, pero no le dio mayor importancia. La sorpresa llegó enseguida: en su escritorio estaba sentada Ana F., una compañera de otro departamento. Ella se encogió de hombros y dijo azorada: «Lo siento, el jefe ha querido que en el futuro yo haga tu trabajo, tú tienes que ir a documentación. No puedo hacer nada al respecto, créeme». La otra compañera de despacho con la que Jürgen había estado más de un año lo abrazó para demostrarle que estaba con él. «Ya hace tiempo que no te sacaba el ojo de encima, lo sabes muy bien. Y tal como es de cobarde, ha decidido hacerlo mientras estabas de vacaciones. ¡Pero pídele explicaciones!» Jürgen decidió ir a ver al

redactor jefe. Estaba tan enojado que inmediatamente corrió hacia su despacho.

La secretaria lo detuvo. «Como es natural —explica Jürgen—, me precipité en dirección a la puerta del jefe, y ella me paró. "Por favor, quédese aquí, no puedo dejarlo entrar —dijo ella. No quiere hablar con usted, lo siento. Haga el favor de tranquilizarse, si no yo tendré problemas." Era una buena mujer y lo dejé correr. Cuando volviera a tener uno de sus días malos eso le saldría caro.

»Lo que más me encolerizaba era sencillamente la cobardía de destinarme a documentación en mi ausencia. Ese departamento en cierto modo era para un redactor profesional como el cuarto oscuro donde se castigaba a alguien. Yo sabía que él no podía soportarme y que tampoco le gustaba mi trabajo, pero que él ni siquiera tuviese la honradez de hablar sobre esto conmigo me enfurecía enormemente. Me prometí que no se me escaparía. Creía que algún día conseguiría encontrarme con él y dejarle bien claro lo que opino de todo esto.»

Sin embargo, el redactor jefe de Jürgen no tenía la intención de conversar con él. No podía soportar las discusiones de ninguna manera y las explicaciones tampoco eran cosa suya. Era un tirano delicado, es decir, nunca daba gritos, pero a pesar de eso casi todos temblaban ante él. «Yo nunca fui de los que se quedaban absortos cuando él entraba en la sala de conferencias. Y también le respondía cuando opinaba de alguna manera contraria a lo que yo pensaba. Yo siempre creí que tener diferentes opiniones era muy importante en nuestra profesión, pero el *gran maestro* lo veía de manera muy distinta, y ahora yo recibía mi castigo por contradecirlo tantas veces. Me sentía acosado de la forma más malvada y me dirigí al comité de empresa. Allí sólo conseguí oír: "contra él prácticamente no podemos hacer nada, tiene demasiada buena posición". Pensé en pedir el despido pero, por una parte, no tenía ninguna propuesta de trabajo y, por otra, me resistía a salir corriendo. Además, tenía una familia que alimentar, por lo que no me podía permitir una despedida apresurada.»

Al principio Jürgen no quiso reconocerlo, pero todo esto le estaba afectando psicológicamente. «En el fondo tenía la sensación de estar desamparado y apartado, pero en la redacción hacía ver que estaba contento, que todo eso no me afectaba. Nada más mi mujer sabía lo que padecía. Ya no podía dormir por las noches. Continuamente sentía dolor de estómago y apenas tenía hambre. Estuve en constante tratamiento médico y al final dejé de ir a trabajar durante semanas. Ya no tenía ganas de una entrevista con el tirano; estaba completamente destrozado.

»Los compañeros intentaron consolarme: "si ganas el mismo dinero que antes, entonces pásate bien el rato en el departamento de documentación y aguanta esta situación".» Pero Jürgen ya no podía soportarlo por más tiempo. «¡Si ellos hubiesen sabido cómo lo estaba pasando realmente! Yo me avergonzaba de estar tan destrozado delante de ellos y siempre hacía ver que estaba contento por tener unas bajas tan largas. Hoy sé que este comportamiento fue muy inocente e infantil por mi parte, pues al jefe le fue muy bien mi ausencia. De ese modo, creyó que podría despedirme en breve. Siempre acosaba en secreto y de manera cobarde, de forma que casi nadie se dio cuenta —ni siquiera la propia víctima. Y de repente fue rematado brutalmente de un golpe.»

El redactor jefe fue despedido mientras Jürgen volvía a estar de baja. Su cese se le comunicó de una manera tan rápida como él había castigado a su trabajador. «No me pude alegrar enseguida, porque estaba demasiado destrozado, pero lo experimenté con gran alivio y lo consideré justo. He recuperado mi puesto de trabajo y vuelvo a ir a gusto a la oficina. El sucesor del antiguo redactor jefe es una persona muy agradable y razonable con la que se puede hablar y trabajar bien. Por otra parte, el ambiente de trabajo ha mejorado considerablemente en toda la redacción.»

En el ejemplo de Jürgen se ve claramente lo variado que puede ser el acoso laboral y también

hasta qué punto puede afectar a los hombres. También podría resultar muy típico de los hombres que la víctima representase su problema de degradación ante los compañeros de forma premeditada, aunque en realidad padeciese mucho. Quien crea que un hombre fuerte no sufre dolor de este modo y que algo así es más propio de mujeres está completamente equivocado. Muchas veces los hombres se dan cuenta demasiado tarde de que están siendo acosados porque consideran que las discusiones, críticas y encontronazos son algo natural en el ambiente de trabajo.

Otros testimonios de acoso laboral

«Para mí la escuela es un auténtico horror. La clase 9, por ejemplo, donde todos dan vueltas y hablan sin ton ni son mientras intento explicar alguna cosa. Me doy cuenta de que no puedo imponer mi voluntad, ni tampoco delante del director ni de los padres, que siempre tienen algo que observar.» Profesora, 41 años.

«Creo que nuestro director de departamento tiene pánico a ser despedido. Cuando ocurre algo sospechoso, acude al despacho de su jefe y le dice: "no se puede hacer nada contra esa vieja ñoña". Yo sé muy bien a quién se refiere. ¿Pero cómo puedo defenderme?» Contable, 57 años.

«Desde que trabajo a destajo, cada día tengo que realizar una tarea completamente diferente. Es igual si me va bien y en qué estado me encuentre.» Costurera, 38 años.

«Esto no puede continuar así. No puede ser que haya una sola enfermera para toda la sección durante la noche, pues no puedo hacerlo todo bien. A veces no estoy contenta con mi trabajo y pienso qué podría pasar si alguna vez cometiese un fallo.» Enfermera, 30 años.

«Con el cambio, los nuevos jefes despiden cada trimestre a algunos de nosotros. Eso significa que cada vez tienes más miedo y te obsesionas con preguntas como "¿me encuentro entre ellos?" o "¿me toca a mí?". De esta manera uno no puede concentrarse y trabajar razonablemente. Para un simple trabajo necesito a veces el doble de tiempo que antes.» Ingeniero de minas, 37 años.

«Cuando entré en esta empresa nadie me explicó nada. Mi jefe nada más me dijo: "Búsqueme cinco dibujantes antes del viernes que estén dispuestos a trabajar durante el fin de semana. Esa es su mesa y el teléfono. Así que venga, empiece de una vez". Lo peor de todo fue descubrir que nunca te aprecian, que todo se da por entendido. Y si te despiden, ya puedes prepararte, porque se da a entender que no vales para este oficio.» Ayudante de publicidad, 23 años.

«No puedo cambiar nada, así que tengo que aceptarlo. Lo penoso de la situación es que uno no se siente atendido por parte de dirección. Ni se tiene aprecio, ni tampoco se critica a la gente. Nadie consigue destacar. Por lo que a veces me pregunto: "¿qué esperas de aquí?". En realidad podría quedarme en casa, pero, claro, necesito el dinero.» Técnico medidor y regulador, 44 años.

El acoso entre mujeres

¿Es el acosa un fenómeno mayoritariamente femenino?

El acoso laboral no es un problema exclusivo de las mujeres. Aunque el 55 % de las víctimas de acoso son mujeres, hay que tener en cuenta que el otro 45 % está constituido por hombres. No obstante, sí que se ha registrado una característica muy peculiar: el acoso suele darse entre personas del mismo sexo —es decir, los hombres son acosados predominantemente por hombres, y las mujeres por mujeres. Heinz Leymann comenta al respecto: «Este fenómeno podría deberse a que, por lo general, en las empresas los trabajadores suelen reunirse en grupos del mismo sexo. Los hombres siguen trabajando principalmente junto con hombres y las mujeres con mujeres. Por ese motivo los acosadores son más numerosos que las acosadoras. Obsérvese que los puestos directivos están ocupados por hombres». Aún cuando el acoso laboral actúa con más fuerza de arriba abajo, esto no oculta la realidad de que el acoso laboral en el mismo nivel también suelen practicarlo las mujeres.

De acuerdo con Leymann, las diferencias de sexo indican claramente la frecuencia del acoso laboral: la mayor parte de los hombres afirma que el acoso suele sufrirlo una vez a la semana, mientras que las mujeres lo padecen a diario.

Hasta este punto la estadística no puede ofrecer ninguna respuesta a la pregunta de si el acoso laboral ocurre más en grupos de mujeres o de hombres, o bien en grupos mixtos. Según las observaciones de Leymann, los grupos en los que hay el mismo número de hombres que de mujeres están más protegidos del acoso.

Sólo el 3% de los hombres son acosados por mujeres. Heinz Leymann afirma: «Sin embargo, existe una peculiaridad en estos casos, pues a menudo las víctimas suelen ser hombres cuya categoría profesional es inferior a la del marido de las acosadoras».

Diferencias entre los acosadores y las acosadoras

En caso de acoso laboral, los hombres y las mujeres se diferencian, sobre todo, por la manera de atacar. Martín Resch, psicólogo laboral, afirma: «Los hombres eligen más bien formas pasivas (dejan de hablar con una persona) o hacen hincapié en algunos temas (cambios de tareas, ataques contra las ideas políticas o las creencias religiosas). Por el contrario, las mujeres eligen acciones más activas que dañan el nombre de la persona (murmuraciones, injurias, insinuaciones)».

Según los estudios realizados, los métodos típicamente femeninos son los siguientes:

— hablar mal de una compañera por detrás, ridiculizando su vida privada y difamándola;

— burlarse de la víctima delante de los demás, ridiculizando su forma de vestir, su silueta, su

peinado, sus gestos o su voz;

— difundir rumores sin comprobar su veracidad de antemano;

— dejar de hablar con la víctima y rumorear a sus espaldas;

— aprovechar cualquier error o incapacidad de la víctima y burlarse de ella;

— provocar inseguridad mediante difamaciones constantes, sin decir nada directamente;

— criticar el trabajo de la víctima y hacer un acontecimiento de cualquier falta, por pequeña que sea.

Por el contrario, los métodos típicamente masculinos son:

— asignar a la víctima actividades nuevas de manera continuada sin explicarle en qué consisten;

— amenazar a la víctima y mantenerla bajo presión;

— ignorarla, dejar de hablar con ella y no prestar ninguna atención a sus comentarios ni a su trabajo;

— criticar sarcásticamente la ideología política y religiosa de la víctima e inmiscuirse en su vida privada;

— asignarle un puesto de trabajo en el que esté completamente apartado de los demás y apenas pueda tener contacto;

— impedir que exprese sus ideas, interrumpirla constantemente, mostrar sus debilidades y descalificarla sistemáticamente;

— asignar determinados trabajos que hieren su amor propio para desmoralizarla.

Si las tácticas son tan diferentes, ¿cuáles serían las menos perjudiciales? Se hable mal a espaldas de alguien, como suelen hacer las mujeres, o se arrebate a la víctima su derecho a expresarse, como es típico por parte de los hombres, el propósito es el mismo: provocar inseguridad en la víctima, hacer que pierda confianza en sí misma y, a ser posible, que abandone su puesto de trabajo.

Leymann, a juzgar por los porcentajes de asistencia a las sesiones de terapia, considera que las mujeres sufren mucho más que los hombres a causa de las maneras como se las acosa. «Cuando se ridiculiza a una mujer constantemente y de forma odiosa, cuando se chismorrea sobre ella, podría resultar más dañino que si se realizaran acciones más pasivas (por ejemplo, no hablar más con ella). Si se piensa que las mujeres son acosadas casi cada día, mientras que los hombres suelen serlo una vez a la semana, podría decirse que existen dos maneras características de atacar, una masculina y otra femenina».

La manera de proceder en pareja

A las mujeres no les gustan las acciones individuales. Para muchas cosas necesitan a una persona

de confianza con la que puedan dialogar e intercambiar impresiones. Ya en la pubertad ocurre que una muchacha tiene una amiga que muchas veces esta mucho mejor informada que la propia madre o el amigo. Parlotean y cuchichean juntas sobre el novio y sobre las primeras experiencias con el sexo contrario. Las chicas van de dos en dos al lavabo y siempre tienen secretos, lo que los jóvenes nunca pueden comprender, pero que los hace tener mucha curiosidad. Este comportamiento siguen manteniéndolo de adultas.

Imagínese la siguiente situación dos mujeres se hablan por teléfono durante horas. Después sus maridos les preguntan: «¿Qué era tan importante?». La respuesta suele ser: «Nada especial». Entonces, como es natural, el mando pregunta: «Si no se trataba de nada importante ¿por qué has necesitado tanto rato?»

Las mujeres también muestran una tendencia mayor a formar grupos en el trabajo que los hombres. Casi todas tienen una compañera con la que se entienden muy bien y con la que enseguida se hacen amigas. Se encuentran de dos en dos fuera de los lugares de trabajo y se divierten juntas. Es interesante que este comportamiento en pareja finalmente se mantiene durante toda la vida. Sin duda, a veces ocurre que la compañera cambia, pero el sistema de trabajo se mantiene.

Si no hay ningún problema, las mujeres pueden parecer dos hermanas inseparables. No habrá manera de tratar de algo con una sin que la otra esté presente. Si esta «amistad» fracasa, entonces una de ellas puede vengarse. Y en ese momento sobrevendrá la desgracia. Si quienes provocan el mal humor y la cólera de una pareja de amigas son compañeros de trabajo, convendrá obrar con cautela. Dos mujeres unidas pueden tramar intrigas de efectos insospechados, sobre todo cuando tienen envidia de alguna cosa de los demás. Ellas se mueven mucho de aquí para allá y, con frecuencia, suelen considerar a algunas de sus compañeras como enemigas.

Cuando una mujer envidia el éxito de otra

Lo ruines y desagradables que pueden llegar a ser las mujeres cuando acosan sólo lo saben las víctimas Tatjana A., ayudante de publicidad, cayó en manos de su compañera Angelika H. Todos los rumores que circulaban sobre Angelika quedaron confirmados para Tatjana en pocos días: «Se decía que a aquella mujer le carcomía la envidia, desdeñaba a la gente, era intrigante, desvergonzada, egoísta, misógina y frustrada —explica la víctima—, y por desgracia todo era cierto. La primera pregunta que me hizo al entrar en el despacho que debíamos compartir fue: "¿Con qué tipo de hombres se entiende usted?". Yo me quedé tan perpleja, que aún contesté a esta pregunta tan insolente. "Preferiblemente con jóvenes". Ella respiro profundamente y soltó: "Vaya por Dios, entonces no nos llevaremos bien, pues sólo me entiendo con hombres muy mayores". Poco después me di cuenta de lo que pasaba».

Tatjana era muy apreciada en la empresa y ya llevaba mucho tiempo. Además era muy feliz y continuamente recibía alabanzas tanto de los clientes como de los jefes. Angelika enseguida observó que no le sería fácil subsistir junto a esta compañera. Y por eso la atacó probando todos los métodos de acoso laboral que ya le habían funcionado satisfactoriamente en otras empresas y que la convertían en una persona muy odiada, que cada vez tenía más dificultad y necesidad de encontrar empleo. Esta vez había vuelto a tener suerte, porque gracias a su aspecto de persona mayor y sus falsas adulaciones causó impresión al jefe**,** muy sensible a las alabanzas y cargado de complejos.

Tatjana explica: «Cuando yo abría el correo y recibía una invitación o un regalo de los clientes, ella miraba de reojo por encima de la mesa con curiosidad. Yo me daba perfecta cuenta de cómo se

llenaba de envidia. Entonces un día se dirigió al jefe, que desde luego era incapaz de decir que no y se quejó de que yo recibía mucho correo y ella nada. También quería recibir un regalo de algún cliente. Puede sonar extraordinariamente infantil e incluso parecer una broma, pero fue así. Y su queja también tuvo resultado con el jefe. Desde entonces todas mis cartas y todos mis paquetes tenían que entregárselos a él para que entonces la dama pudiese escoger tranquilamente. Yo quise hablar con él, pero se me quitó de encima: "No me moleste con estas niñerías". Pero si la otra le iba con estas niñerías, él la escuchaba durante horas. Por suerte tenía tan buena relación con los clientes que, desde entonces, sólo me invitaban telefónicamente y me enviaban los regalos a casa. Eso fue lo que pasó».

Angelika se llevaba mal con los hombres. Ninguno quería comprometerse con ella por mucho tiempo. Por eso envidiaba a los maridos de todas sus compañeras. Le daba igual como fuesen. Ella siempre quería destacar. Le hubiera gustado mucho casarse con una celebridad y dar celos a todas las mujeres que conocía. Estaba tan frustrada, que acosaba a quienes no podía manejar enseguida a su gusto. Era la persona perfecta para crear intrigas.

«También le gustaba mucho decirme tonterías sobre mi forma de vestir y sobre mi silueta —dice Tatjana. Una vez me dijo: "¿Qué clase de blusa es ésta?", y me cogió las mangas con las puntas de los dedos: "Poliéster, ¿verdad? Nunca me la hubiese comprado de poliéster, las mías son todas de seda". Me quedé tan parada ante tanta desfachatez, especialmente porque la blusa no era de poliéster, que me fui sacudiendo la cabeza. Sencillamente no tenía ganas de discutir sobre ese tema. Cuando solicité un traslado a otro departamento porque no podía soportar más la malicia de Angelika, mi jefe me respondió: "Usted es una persona muy razonable; no preste atención a sus comentarios". No era tan fácil. Cuando se está cada día en un despacho con una compañera como ésta, llega un momento en que no se puede soportar más. Yo pensé en el modo que podía acosarla. Hablé con las compañeras que estaban de mi parte, pero luego desistimos de esta idea porque ella nos parecía demasiado estúpida. No queríamos ponernos al mismo nivel que Angelika.»

Lo que sorprende más en este caso es que, aunque la autora había sido rechazada por todas las compañeras y nadie se relacionaba con ella, consiguió conspirar contra Tatjana con su jefe, quien realizó los deseos de Angelika. El jefe no estaba en condiciones de actuar con mano dura por una vez y de poner a la mujer intrigante en el lugar que le correspondía. Al final Tatjana ya no tuvo más ganas de ser la más sensata y de soportar a Angelika y se despidió.

«No podía esperar a que algo cambiase. Así que utilicé la oportunidad que se me ofreció y me cambié a otra empresa.»

Cuando una mujer asciende y se venga

Lena Z. lo había conseguido. Con mucho descaro y falta de respeto había llegado hasta arriba y además se había granjeado el favor del director de la empresa, quien no notaba con cuánta seguridad y con qué frescura ella iba trepando, y le concedió el ascenso a ella entre otras candidatas más cualificadas.

Cuando ocupó su nuevo puesto anunció con arrogancia: «Voy a trabajar solamente con la gente que a mí me gusta». Las empleadas comenzaron a hacerse preguntas como: «¿le gusto a ella?» Para dejar claro el asunto desde el principio, Lena añadió: «Algunas no estarán en mi equipo porque las despediré». Y respecto a los horarios, la nueva también tenía sus propias opiniones, con lo que principalmente pensaba en sí misma: «Aquí hacemos nuestro trabajo y cuando lo acabemos

podremos irnos a casa. Nadie tiene que cumplir su horario. No quiero que nadie se quede aquí si ya no tiene nada más que hacer. De todos modos, los viernes intentaremos acabar al mediodía». En un primer momento su decisión pareció buena, pero no convenció al personal del departamento, quienes solían trabajar hasta muy tarde. Pese a que Lena era consciente de su eficiencia y de los problemas estructurales que había, decidió alterar la planificación a su gusto.

Nadie se explicaba cómo una persona que nunca había ocupado un puesto directivo se mostrase tan segura y confiada de sí misma. Durante los primeros días ya demostró cómo concebía la autoridad: «Despediré a todos los que anteriormente no me gustaban. No tiene ningún sentido volverlo a intentar otra vez con ellos. El director de marketing siempre me había resultado antipático, por lo que prescindiré de él. La encargada de promoción y ventas me pareció muy frágil en una ocasión y no sirve para nada. También se irá. La señora Meier... por ahora puede pasar, pero estudiaré su caso más adelante. La señora Schmidt, de contabilidad, ya ha ganado suficiente dinero en esta empresa. Además, según mi opinión, al mismo tiempo hace la declaración de renta a muchos conocidos y con eso también ingresa algún dinero extra. A ella tampoco la necesitamos».

Lena ni se inmutaba por el hecho de tomar una resolución tan despreocupadamente sobre las personas. Ella misma disfrutaba de una buena situación económica. El dinero no la preocupaba, pues su sueldo era considerable. Su aversión hacia determinados compañeros provenía de su miedo y de la desconfianza que ella profesaba a otros de fuera de la casa. Detrás de cada uno se escondía un enemigo en potencia y, para salirles al encuentro, prefería acabar con ellos antes de que pudiesen hacerle sombra. Naturalmente, en la posición de jefa tenía todas las posibilidades de poner en juego su poder. Después aún había que añadir una parte de envidia, que no podía esconder. Dejó que se agotaran algunos compañeros que conocía desde hacía tiempo y que estaban bajo su poder. Por así decirlo, fueron cocinados a Riego lento. No los despidió de inmediato porque en algún momento podía necesitarlos. Sin embargo, cuando éstos pensaban que podrían gozar de alguna ventaja gracias a su larga amistad, Lena los desengañaba. Ella no quería tener la «culpa» de que a ellos ahora les fuera especialmente bien. De hecho, se ocupó de que permaneciesen bien abajo y se sorprendió de que ellos cada vez tuvieran menos ganas de trabajar con ella y para ella.

El acoso laboral que ejercía Lena era de lo más ruin. Permitía que la gente se agotase o los despedía sin decir nada. Hubo algunos compañeros que fueron despedidos por otros que en realidad ya no estaban allí. La jefa era demasiado cobarde para mirarlos a los ojos y despedirlos. Su odio hacia algunas personas —sobre todo algunas compañeras— era tan grande que parecía incomprensible, ya que nunca ocurría nada bueno. No obstante, ejerció su cargo durante poco tiempo: otro acosador más fuerte se ensañó con ella.

El acoso y los jefes

¿Cómo comprender a los jefes?

Los jefes nunca son como nos hubiese gustado. Por consiguiente, estamos obligados a acomodarnos a ellos. La persona que se avenga con la personalidad del jefe puede evitarse algunos problemas en ciertas circunstancias. En este capítulo se tratan ciertos tipos de superior más habituales y se dan algunas ideas para tratarlos.

El pequeño dictador

No cuesta mucho conocerlo. Desde el primer momento exige respeto, levanta la voz, no tiene paciencia y dice lo que piensa sin ningún reparo. Es mucho menos seguro de lo que aparenta, por eso recurre a la mano dura. El hecho de no saber a qué debe atenerse uno simplifica mucho el comportamiento. Ante todo, no hay que dejarse intimidar, no se tiene que cuestionar su posición de jefe y no conviene tomarse en serio sus indiscreciones. Por lo general, las personas de este tipo aprecian al trabajador que se muestra seguro de sí mismo y no se incomoda con nada.

Sin embargo, quien permita que se inmiscuya demasiado en sus asuntos acabará por convertirse en su víctima.

El que siempre permanece callado

Se trata de una persona que tiene poco contacto con sus subordinados, pues desea que lo dejen tranquilo. Esto provoca inseguridad en la gente y actúa de una forma negativa en el ambiente de trabajo. Gracias a su comportamiento pasivo prepara sin saberlo el terreno para el acoso. Motivar y delegar no son su fuerte, ya que prefiere hacerlo todo por su cuenta. Como especialista puede ser excelente, pero no es un buen directivo. De todos modos, es muy improbable que acose a alguno de sus trabajadores. La mejor manera de impresionarlo es mediante un buen trabajo. Además, si se desea presentarle algún proyecto o alguna idea innovadora, habrá que plantearle la cuestión de la manera razonable.

La persona arrogante que ha sido ascendida

Los superiores que poseen este rasgo no se muestran nunca condescendientes. Evitan el contacto con sus trabajadores y les hacen saber que no tienen nada que ver con ellos. Si los soportan se debe sólo a que los necesitan. Deciden todo a solas y para que nadie los moleste, incluso cierran su puerta

por dentro. El trato con ellos es muy complicado. Si por desgracia debe padecerlos, nunca permita que lo humillen, defienda siempre sus puntos de vista, aunque sin excesos. No conviene herir su vanidad porque, se vengarán con todo tipo de comentarios hirientes.

El neurótico

Los jefes neuróticos creen que son absolutamente necesarios. Si no existiesen, la empresa no podría funcionar. Un superior neurótico se preocupa de todo y de todos, se tiene por el mayor y mejor y se apresura de una cita a otra. Siempre está al servicio de la empresa. Necesita sentir en todo momento que es importante y, en caso de necesidad, también se adorna con plumas ajenas. Procure no confiarle sus buenas ideas. Si ha de hacerlo, prepare algún documento por escrito y entréguele una copia. Eso le gustará, pues con eso le da a entender lo importante que es él. No le muestre nunca alguna duda sobre su persona, pues de ese modo podría atemorizarse y denigrarlo y acosarlo con malicia, ya que no soporta ni una broma.

El desconcertante

Nadie sabe cómo estará hoy. Tan pronto brilla el sol, como segundos después hay tormenta en la oficina. Lo que ayer decidió, hoy ya no sirve y si alguien le discute algo, está acabado. Es una persona caprichosa y desconcertante que acaba por agotar a todos. Su carácter voluble crea un ambiente peligroso y confuso en el que se forman grupos que buscan una víctima para acosar.

En el caso de que su superior sea así, deberá tratarlo con mucha diplomacia. Si le ocasiona alguna molestia, no se enfade en su presencia. Es mejor que espere a recuperar el buen humor y hablar con él de manera razonable.

¿Cómo se llega a ser jefe hoy en día?

En el pasado, quien trataba de llegar hasta arriba debía demostrar su eficiencia. Los tiempos han cambiado y las normas son diferentes. En la actualidad, un superior obtiene su puesto gracias a sus contactos, a su conformidad con la directiva, a su buena presencia y a una cierta pose. Quien consigue atacar a otro sin decir nada, o bien lo adula mucho, sabe calcular una oportunidad auténtica en la lucha por el puesto. Por desgracia, se pasa por alto muy a gusto o prácticamente se ignora del todo el hecho de que de este modo también se favorece el acoso. Quien quiera participar en este juego, puede enterrar enseguida todas sus esperanzas de hacer carrera.

Naturalmente, no se trata de un tema sobre el que se pueda generalizar, por supuesto. También existen hoy en día algunos directivos que están en esta posición gracias a su competencia humana y profesional. Por desgracia, suele haber menos de lo que sería preciso.

El acoso es cada vez más habitual porque los directivos tienen una personalidad muy débil y dejan el campo libre para ello. Estos personajes importantes, que se han ganado el afecto de algún empresario por distintos motivos (tal vez porque también juegan muy bien al golf o «por casualidad» siempre tienen la misma opinión que el gran maestro), no pueden comprender lo que

sucede en sus departamentos porque están demasiado ocupados consigo mismos y de su éxito. En el fondo, tampoco les interesa saber cómo les va a sus «lacayos». A menudo toman decisiones sin tener en cuenta las posibilidades de sus trabajadores y se comportan con arrogancia para demostrar quién manda en el departamento.

Minoru Tominaga, un asesor de empresas de origen japonés que trabaja en Düsseldorf, dice sobre la situación de los jefes alemanes: «Una vez al mes, el jefe debería realizar el peor trabajo. De este modo aprendería a conocer la empresa y tendría contacto con sus trabajadores. Pero aquí algunos jefes incluso disponen de un séquito que se encarga de esas cuestiones y comen en su propio comedor, degustan un menú preparado por su propio cocinero y toman su propio vino, mucho mejores que los de un restaurante de tres tenedores. De este modo, no es nada extraordinario que ellos no sepan qué sucede en su negocio».

¿Quién se sorprende todavía de que la economía se debilite? Si faltan directivos cualificados y los que hay presentan un perfil neurótico, no puede desarrollarse nada innovador. La nueva generación de jefes se duerme en los laureles de sus predecesores y se interesa mucho más en su bienestar personal que por la empresa y sus trabajadores. Así no puede seguir adelante. Hay que cambiar de ideas. Es necesario que los puestos directivos los ocupen auténticos expertos. Trabajarían más que los que siempre están de acuerdo con todo, ya que plantearían nuevos problemas, buscarían nuevas soluciones y ofrecerían su creatividad durante mucho tiempo. Sólo de este modo una empresa puede garantizarse su futuro.

¿Por qué la incapacidad para dirigir facilita tanto el acoso?

La persona que no sabe dirigir a sus trabajadores favorece el acoso de manera directa o indirecta. Da igual si dirige de manera autoritaria o liberal si no sabe cómo hacerlo, acabará por escudarse en su puesto. Un jefe que deja decidir a sus colaboradores no puede ser responsable de ninguna medida errónea. Y si es muy autoritario, expresa de forma clara que no puede cuestionarse nada de lo que diga. Ambos tipos de carácter denotan una gran debilidad.

Si el jefe se desentiende del trabajo de sus empleados, éstos enseguida empiezan a disputarse los puestos más codiciados y atractivos. Si no hay nadie allí que distribuya claramente las competencias, los empleados lo hacen entre ellos y tarde o temprano se entablarán peleas entre ellos. Los trabajadores más débiles se quedarán en el camino. Esta situación podría impedirse si por una vez el jefe interviniese correctamente y determinase el programa de trabajo.

Si el jefe prefiere un estilo de dirección autoritario, así lo hace saber. Su grupo siempre intentará respetar al máximo sus órdenes. Por ello, la persona que intente realizar sus tareas a su manera recibirá pronto las quejas de sus compañeros y correrá el peligro de granjearse su antipatía.

Como puede imaginarse, el directivo ideal sería aquél que cooperase con sus trabajadores. Por desgracia, no es demasiado habitual. Por ello, la empresa que cuente con él puede darse por afortunada. Los jefes que trabajan con sus empleados fomentan la autoestima y evitan la posibilidad de que se den situaciones de acoso laboral. Quien atienda a los comentarios de sus empleados, también podrá contar con que se trabaje con eficacia, algo beneficioso para todos. Las personas que soportan su propia responsabilidad y se las anima a comportarse con resolución, se muestran mucho más motivadas y están dispuestas a comprometerse de una forma más personal para contribuir al éxito de la empresa. La confianza que un directivo pueda ofrecer a su gente crea un ambiente que garantiza los buenos resultados. Un superior inteligente ha de asumir que no lo sabe todo y que

podrá aprender de cualquier empleado.

La falta de competencia social de los jefes de nuestros días

Como ya sabemos, muchas veces es el propio superior quien acosa a uno de sus empleados. En algunas empresas se opta por sembrar la discordia, suscitar la desconfianza entre los compañeros e incluso recurrir a la amenaza de despido para que trabajen mejor. Sin embargo, el acoso más virulento es el que ocurre entre compañeros. Leymann, gracias a sus encuestas, pudo establecer los siguientes porcentajes:

— acoso por parte de compañeros: 44 *%;*

— acoso por parte de superiores: 37 *%;*

— acoso por parte de compañeros y superiores: 10%;

— acoso por parte de subordinados: 9 %.

Cuando los trabajadores se acosan entre sí, suele solicitarse la intervención de un superior. Por suerte, algunos actúan con honradez y detienen el juego sucio. Sin embargo, casi todos lo contemplan en silencio, se mantienen alejados o sencillamente no quieren comprenderlo. Gracias a su poca calidad humana, el acoso se acrecienta y se convierten en sus cómplices. Si hubieran intervenido, el conflicto no existiría.

Según Martín Resch, un investigador especializado en casos de acoso laboral, todo directivo responsable que desee evitar estas situaciones habrá de proceder del siguiente modo:

— hablará con el trabajador antes de que la situación se agrave;

— defenderá a su trabajador de las críticas, nunca le llamará la atención delante de los demás y le expondrá siempre cómo tiene que comportarse en el futuro;

— considerará los problemas como una ocasión para mejorar la marcha del departamento;

— tendrá siempre claros los objetivos del departamento.

Sólo si se comporta como un superior consecuente *y* responsable durante toda la jornada, los trabajadores se sentirán a gusto y se evitarán los altercados.

¿Por qué acosan los jefes?

Aunque no siempre existe un motivo claro, existen algunas razones que impulsan a los directivos a presionar y acosar a alguno de sus empleados. Las más comunes son las siguientes:

1. *Reciben presión de sus superiores.* Por regla general, los empleados deben tratar siempre con un responsable que depende de otro jefe. Cuando uno de los directivos es presionado por uno de sus superiores, tiende a comunicar la tensión a sus colaboradores. Algunas veces el problema afecta a

todo un departamento, aunque también es posible que el jefe sólo busque a una víctima con la que desahogarse.

2. *Desean acrecentar su poder*. La persona que es ascendida dentro de la empresa y repentinamente pasa de ser un compañero a ser un superior, muchas veces se aprovecha gustosamente de su nueva influencia. Cree que si se da la suficiente importancia seguirá progresando.

3. *No pueden soportar a los trabajadores.* Por desgracia, las personas no siempre se avienen. Cuando este problema afecta a un directivo y a alguno de sus empleados, este último llevará las de perder. Puede haber varios motivos que expliquen esta desavenencia: envidia porque posee una mejor educación, su vida privada es más placentera o tiene don de gentes. No obstante, no siempre existe alguna causa: simplemente usted no le cae bien.

4. *Tienen dificultades con la organización de la empresa.* Cuando algo no va bien, rápidamente se induce al jefe a que busque un culpable en vez de que solucione el problema. De este modo, el acoso es una buena manera de eludir responsabilidades.

5. *Temen perder el control.* Los directivos creen que apartándose de sus empleados salvaguardan su autoridad. Sin embargo, este aislamiento les ocasiona ciertos problemas que les inducen a creer que pueden perder el control de su trabajo. Este miedo puede tener efectos muy graves si percibe la resistencia pasiva de su departamento. Si presiente que alguien está en desacuerdo, puede llegar a imaginar que se conspira contra él y que sus días en la empresa están contados. Su reacción no se hará esperar.

6. *Temen que los trabajadores tengan una mala opinión de ellos.* Todos deseamos el reconocimiento de las personas que nos rodean. Un jefe también, aunque nunca pueda saber en realidad lo que sus hombres piensan de él. Si tiene miedo de que sus trabajadores lo juzguen mal o lo odien, se sentirá muy inseguro y maquinará métodos para asegurarse de que todos piensen como él quiere.

Wolfram Kowalewsky, en su obra *El trato con los superiores* (Über den Umgang mit Vorgesetzen), afirma: «Los mayores temores de los superiores se cifran en preguntas como "¿qué piensa realmente el trabajador?", "¿comprende bien nuestras ideas?", "¿qué opina sobre nuestro departamento, nuestro trabajo y de toda la empresa?"». Si uno es claro y directo con su superior sin caer en servilismos, puede ayudar a reducir este miedo y con ello no dar una oportunidad para el acoso.

¿Qué se puede hacer contra el acoso?

¿Se puede percibir el acoso a tiempo?

Hasta que la víctima se da cuenta de lo que está ocurriendo pasa un cierto tiempo, y aunque los primeros indicios suelen tardar un poco, no suele percibirse la gravedad de la situación y no se le presta demasiada atención. En cambio, la persona que desde el principio se opone al acoso puede ahorrarse muchos problemas. Algunas de las características que permiten reconocer la etapa inicial son las siguientes:

1. *Estructura frontal.* El equipo que antes era armónico comienza a fragmentarse en grupos. Los frentes se endurecen cuando un jefe da la señal: «¡Quien no esté de mi lado, está en mi contra!».

2. *Control.* Se presta más atención a las conversaciones ajenas y se controla la puntualidad. La confianza ha desaparecido y comienzan a reunirse pruebas y a buscarse motivos para acosar a la víctima.

3. *Discusiones interminables.* El intercambio de impresiones ya no interesa. Lo importante a partir de ese momento será despistar.

4. *Chismes.* El tema de conversación consistirá solamente en habladurías como «¿quién se acuesta con quién?» o «¿quién está hoy enfermo?».

5. *Casos singulares.* Los trabajadores aíslan a un trabajador y se ensañan con él. En el bar le hacen bromas sobre sus rasgos y sus defectos durante la comida.

6. *Desaparece el espíritu de colaboración.* La víctima deja de recibir información, le retienen las noticias importantes y ya no le pasan las llamadas telefónicas ni los avisos.

7. *Se incomunica a la víctima.* De repente se le cierran las puertas y se evita hablarle abiertamente. El grupo ya no tiene un espíritu de equipo.

8. *Falta de compañerismo.* Ahora ya no pasa nada. Nadie echa la mano a la víctima cuando está agobiada por el trabajo, necesita combinarse las vacaciones o se ausenta de la empresa por enfermedad.

¿Cómo puede protegerse una persona del acoso?

Leymann ha comprobado que las víctimas a menudo no tienen ni la más mínima posibilidad de confiarse con nadie. Simplemente no pueden hacer público el problema. Por eso se pide a las empresas que dispongan de medios formales para detectar e impedir las situaciones de acoso laboral. La persona perjudicada debe tener la posibilidad de dirigirse a alguien que se encargue de

ayudarla y que sepa lo que conviene hacer.

Nadie puede protegerse del acoso ni tampoco preverlo. Con frecuencia, la víctima se lleva bien con sus compañeros hasta que de repente se desatan las intrigas. Cuando el jefe o los compañeros han puesto sus ojos en la víctima, ésta apenas puede hacer nada en contra. Muchas veces llega a ser el blanco de las críticas por culpa de hechos (color de la piel, sexo, religión) ante los cuales no puede hacer nada. Sólo las empresas pueden prevenirlo y tomar las medidas necesarias para erradicarlo.

Diez estrategias para defenderse del miedo

1. Intente no hacerse el fuerte y no deje que todo recaiga sobre usted. A la larga seguro que no podrá soportarlo.

2. Busque la opinión directa con mucha atención. Muchas cosas aún pueden solucionarse al principio.

3. Las largas conversaciones sobre los asuntos privados ofrecen situaciones de ataque innecesarias. ¡No hable demasiado!

4. Créese buenos aliados para que pueda explicar a alguna persona de confianza el comportamiento de los compañeros.

5. Hable con su pareja sobre sus problemas en la empresa y deje respaldarse.

6. Evite especialmente los arrebatos espontáneos. Sólo empeorará la situación.

7. No acepte en absoluto las alusiones ambiguas si no comprende lo que quieren decir. Exija una explicación.

8. Si la situación no se puede arreglar entre el círculo de compañeros, tendría que acudir a los superiores o al comité de empresa.

9. Refuerce su propia autoestima mediante actividades positivas durante el tiempo libre. Recuerde sus cualidades profesionales.

10. Anote los incidentes. En caso de una querella jurídica podrían serle de ayuda.

Cómo debe reaccionar una víctima de acoso

Si usted se ha convertido en una víctima de acoso, deberá detectar el problema lo antes posible y subsanarlo. No llore su propia pena ni se compadezca a sí mismo: contraataque desde el primer momento.

Muéstrese dispuesto a una reconciliación con el causante de acoso; de esta manera podrá desarmarlo. Con ello no tiene que preocuparse por parecer culpable o débil, sino que demostrará que en realidad usted es mucho más fuerte.

Hable con su familia y sus amigos. Hablar ayuda. Pero no se exceda, pues de lo contrario la próxima vez no lo escucharán. Intente encontrar la medida correcta y también présteles atención a ellos. Es importante conseguir que las cosas vayan bien por sí solas y escuchar los consejos y las opiniones de las personas de confianza.

Distráigase con alguna afición y no deje de ejercitarla por muy mal que se encuentre. Como víctima de acoso usted padece tanto estrés que necesita distracción con urgencia. Reprímase si su yo interior le vuelve a decir: «¡Qué asco! ¡Ya estoy harto, esto no tiene ningún sentido!». Debe seguir pensando de manera positiva.

Acuda a alguna escuela o algún centro de salud para realizar un curso de yoga o de entrenamiento autógeno. Su médico podrá aconsejarle alguna terapia física para recuperar el tono muscular.

El diario personal

Si se siente acosado, puede serle de mucha ayuda consignar en un diario cuanto le sucede. Gracias a sus anotaciones podría dar una mejor argumentación y de este modo presentar su situación de forma más real ante sus superiores, ante el comité de empresa, ante su abogado y, en caso necesario, ante un jurado. Un diario también es un buen punto de comienzo en caso de una posible terapia.

Deben tenerse en cuenta las cuestiones siguientes:

— ¿cuándo ha sido acosado?;

— ¿qué le han hecho?;

— ¿qué ha sentido con ello?;

— ¿por quién ha sido acosado?

Escriba todo lo que le desagrade —incluso los sucesos más nimios—. Aun cuando el autor de acoso se desdiga de esto posteriormente o dirija sus acciones en otra dirección y consideren que sus anotaciones son falsas, todos los puntos de la lista corroborarán el estado de tensión en el que usted se encuentra y, en caso necesario, servirán de ayuda a un consejero de *mobbing,* a un intermediario, a un psicólogo o a un abogado, según sea la situación de su caso en especial.

En el recuadro siguiente puede verse un ejemplo de anotaciones.

Fecha	14 de septiembre de 2000.
Hora	9:00 hrs.
¿Qué han hecho?	Reproches (poca flexibilidad, falta de iniciativa).
¿Qué he sentido?	Impotencia y rabia.
¿Quién me acosa?	El señor Junghams.
Fecha	14 de septiembre de 2000.
Hora	10:00 hrs.
¿Qué han hecho?	Miradas y gestos despectivos a mis preguntas y propuestas. Al final me ignoran completamente.
¿Qué he sentido?	Impotencia y rabia. Después, dolor de estomago.
¿Quién me acosa?	El señor Junghams.
Fecha	16 de septiembre de 2000.
Hora	11:00 hrs.
¿Qué han hecho?	Reproches. Menosprecian mi capacidad de trabajo.
¿Qué he sentido?	Primero, impotencia a causa de los numerosos reproches. Después ha calculado lo que se podían haber ahorrado.
¿Quién me acosa?	El señor Junghams.
Fecha	19 de septiembre de 2000.
Hora	10:00 hrs.
¿Qué han hecho?	El señor Junghams me ha dado instrucciones incongruentes para realizar la tarea y al mismo tiempo me ha puesto en ridículo delante del delegado.
¿Qué he sentido?	Inseguridad, aunque sabia perfectamente que las instrucciones eran erróneas. Vergüenza ante el delegado.
¿Quién me acosa?	El señor Junghams.

¿Qué puede hacer usted como compañero?

Quien ve (o tendría que ver) que alguna persona de su departamento es acosada por compañeros o por superiores no lo tiene fácil. Debería hacer frente a los ataques y ponerse del lado de la víctima. Sin embargo, la presión del grupo es muy fuerte y en más de una ocasión tendrá miedo de enfrentarse. No se puede mantener al margen, pues de lo contrario se convertirá en cómplice. Mirar hacia otro lado significa permitir que el acosador trabaje con completa libertad.

La psicología social nos enseña que al observar situaciones de urgencia y de peligro se dan los ejemplos típicos de ideas que contribuyen a que una persona se comporte como un espectador ocioso sin sentimiento de culpabilidad. Se trata del llamado *principio de Florian:* todos piensan que los demás tienen que intervenir. Con relativa frecuencia existe el miedo a ser desacreditado, ya que los causantes de acoso podrían tener razón. Por eso es tan frecuente que las personas perjudicadas sean acosadas durante mucho tiempo.

Está muy claro que se necesita mucho valor para enfrentarse a un acosador y responder a los atropellos de un superior. En estos casos es mejor comportarse de la siguiente manera:

a) Exponga a cada uno de sus compañeros la situación por la que pasa pero sin caer en dramatismos.

b) Pregunte a los otros compañeros lo que piensan del asunto sin imputar la culpabilidad a nadie. No hay que preguntar «¿por qué se trata tan mal a la señora P.?», sino decir «tengo la impresión de que la señora P. se siente un poco mal en el departamento. ¿Tiene idea de cuál puede ser la razón?». De este modo, podría presentarse el problema de una manera mucho más diplomática.

c) En el caso de que no se viese con ánimos de realizar tantas pesquisas, podría dirigirse al comité de empresa o comentarlo con los superiores. No piense nunca que delata a alguien, pues nadie tiene derecho a agredir a otro compañero de trabajo.

Existen algunos libros que le ayudarán a saber cómo debe comportarse en situaciones conflictivas. También son adecuados para combatir el problema los seminarios en los que se muestre cómo prevenir problemas mediante la conversación.

Consecuencias psicosomáticas del acoso

Conocer las causas

Gracias a las investigaciones sobre el estrés sabemos que los factores de carga a los que estamos expuestos durante un largo período de tiempo conllevan reacciones de estrés físicas y mentales bastante graves. El número de molestias psicosomáticas ha aumentado considerablemente durante los últimos años a causa de la prolongación de los estados de estrés. Por ello, es muy importante que tanto los médicos como las personas que sufran el acoso laboral sepan reconocer si los trastornos de salud que padecen son provocados por el mal ambiente de la empresa. Pensemos que si sólo se tratan los síntomas, las causas continuarán activas y los trastornos se convertirán en enfermedades crónicas. Las molestias más frecuentes suelen ser:

— migrañas y dolores de cabeza;

— estados de agotamiento;

— problemas circulatorios;

— sudoración excesiva;

— alteraciones del sueño;

— molestias del corazón;

— dolores de estómago y de la vesícula;

— diversas molestias del sistema nervioso;

— zumbidos en los oídos.

Durante sus investigaciones, el profesor Leymann detectó los siguientes síntomas en las víctimas de acoso laboral:

— dolores de cabeza: 51 %;

— dolores de espalda: 44 %;

— alteraciones del sueño: 41%;

— depresiones: 41 %;

— irritabilidad: 41 %;

— dolores de las cervicales: 36 %;

— falta de concentración: 35 %;

— crisis de inseguridad: 32 %;

— despertarse por las noches: 32 %.

Las investigaciones científicas muestran que las enfermedades somáticas aparecen cuando se producen condiciones de sobrecarga psíquica que trastornan su vida cotidiana. Estos sucesos pueden ser normales mientras no aparezcan con demasiada frecuencia. Si se dan cada vez con más asiduidad, podrán dañar muy gravemente a la persona. En cierto modo, la percepción que tenga el paciente de su problema puede indicar hasta qué punto la dolencia es grave.

Problemas psíquicos como consecuencia del acoso

La mente también reacciona frente al acoso. Según Berndt Zuschlag, experto en casos de acoso laboral, las siguientes enfermedades se presentan como las más frecuentes entre las víctimas:

— agitación;

— desasosiego;

— depresiones;

— pérdida de estímulos;

— llantos convulsivos;

— estados de ánimo agresivos y de irritación;

— estados de paranoia:

— manía persecutoria;

— falta de confianza en uno mismo, inseguridad;

— hipersensibilidad (sentimentalismo);

— pesadillas;

— problemas de concentración;

— perturbaciones de la memoria;

— sentimiento de desesperación;

— tendencias suicidas.

Aquí también debe tenerse en cuenta que en cada caso la persona puede reaccionar de una manera distinta frente a la misma carga mental. Diversas investigaciones han mostrado que es muy frecuente que la víctima sufra crisis de pánico. Al principio aparecen sólo ante la inminencia de una discusión con la persona que acosa. Sin embargo, con el paso del tiempo pueden producirse en cualquier momento en el que la víctima se sienta insegura. A menudo, la falta de confianza hace que la persona se retraiga y evite el contacto con los demás compañeros, lo cual abre el camino hacia la depresión.

Algunas veces la víctima se comporta de manera contradictoria. Sus cambios de humor le perjudicarán todavía más, ya que pueden ser aprovechados por sus acosadores para tildarla de desequilibrada y pretextar que todo cuanto siente no es más que un desvarío, lo cual reforzará todavía más la falta de confianza en sí misma. No es extraño que en los casos más agudos se den intentos de suicidio.

El acoso y las drogas

En algunos casos de acoso especialmente grave, la víctima suele consumir drogas. Nada extraño si se tiene en cuenta el vacío que se extiende alrededor de la persona acosada y la falta de esperanza y la creciente incapacidad de disfrutar de la vida de ésta. Cada vez son más las personas se toman medicamentos para combatir el malestar y la ansiedad que padecen. Un total de dos millones de españoles (Fuente INE) dependen de algún medicamento. En particular, las crisis de pánico, las depresiones y las alteraciones del sueño se combaten con tranquilizantes y somníferos. Muchos de éstos crean dependencia, sobre todo, si contienen sustancias de la familia de la benzodiazepina (el Valium®, por ejemplo). Alrededor de 500.000 personas son dependientes solamente de esta sustancia en España (Fuente INE).

El alcohol sirve con frecuencia como reconfortante. El 40 % de todos los perjudicados beben alcohol ocasionalmente en el trabajo (el 6 % a diario o con mucha frecuencia). El 22 % de las personas encuestadas justifican el consumo de alcohol en las horas de trabajo porque las anida a terminar más fácilmente con las situaciones de estrés. Y, sin ninguna duda, el acoso es una de ellas.

Los problemas como la bulimia y la anorexia, que todavía no se han investigado tan detenidamente, también son, sin embargo, de gran importancia.

Repercusiones del acoso en la vida privada

Todo lo que el acosado sufre repercute en la familia, los amigos y los conocidos. Se producen situaciones de irritación y de agresividad por tonterías, lo que distorsiona la vida privada se rompen matrimonios y amistades, la víctima de acoso se abandona por falta de estímulo y su carácter contradictorio o bien se enemista con todo el mundo. Al final, la persona perjudicada se queda totalmente sola, sin familia, sin amigos y sin trabajo.

Qué representa el acoso para el empresario

El acoso laboral es un problema en el que sólo hay perdedores los acosados, los acosadores, los compañeros que se mantienen al margen, los superiores que no se comportan como tales y los empresarios que pierden beneficios por esta situación.

Los acosados, por todos los trastornos que sufren y que ya se han comentado.

Los causantes de acoso, porque se consideran como personas o grupos en los que no se puede confiar durante el proceso. Son los responsables de que en una empresa domine el ambiente de pánico.

Los compañeros espectadores, pues éstos temen ser las próximas víctimas. Desconfían, pierden la alegría del trabajo y la creatividad.

Los superiores, pues tienen que compensar la pérdida de productividad originada por la falta de cooperación, los avisos de despido internos, las bajas de los perjudicados y los períodos de aprendizaje de los nuevos trabajadores y trabajadoras.

El empresario, pues tiene que sufragar los costos de todo esto.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), los actos de violencia provocan una alteración inmediata y a menudo duradera de las relaciones interpersonales, la organización del trabajo y el entorno laboral en su conjunto. En los empresarios recae el costo directo del trabajo perdido y de la necesidad de mejorar las medidas de seguridad. Entre los costos indirectos se pueden citar la menor eficiencia y productividad, la reducción de la calidad de los productos, la pérdida de prestigio de la empresa y la disminución del número de clientes.

Al respecto, vale la pena indicar que, según una encuesta del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene español, el costo total de la violencia en el trabajo se cifra en millones de euros. Se calculó que el costo directo de la violencia psicológica en una empresa con 1.000 trabajadores se eleva a 112.000 euros al año, mientras que los costos indirectos son de 56.000 euros.

No existe ningún caso de acoso que sea favorable. Cuando un empresario o un superior introducen este método por motivos estratégicos, o lo consiente en silencio, para reducir costes o personal, no es consciente de que está destruyendo el ambiente de trabajo y de que desmotiva a los empleados. El hipotético beneficio queda mermado por la pérdida de motivación y creatividad.

El acoso laboral y la ley

El *mobbing* desde un punto de vista legal

El *mobbing* es descrito por expertos de la Unión Europea como un comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores e inferiores jerárquicos a causa del cual el afectado o la afectada es objeto de acoso y ataques sistemáticos durante mucho tiempo, de modo directo o indirecto, por parte de una o más personas, con el objetivo o el efecto de hacerle el vacío. Desde este punto de vista, el «acoso laboral» o *mobbing* incluye en su definición dos tipos de comportamiento que pueden tener un tratamiento jurídico diferenciado:

a) Por un lado, la persecución y acoso que ejercen el empresario o sus representantes frente a un trabajador o unos trabajadores en concreto.

b) Por el otro, las formas de persecución y acoso recurrente que unos trabajadores, que ocupan una posición que puede considerarse *de facto* como superior, ejercen frente a otro u otros trabajadores.

Desde la perspectiva de la previsión de riesgos laborales, las menciones a una conducta que se puede considerar como *mobbing* sólo se pueden encontrar en el artículo 36.5 del Estatuto de los Trabajadores y en el articulo 15.1 d) de la Lev de Prevención de Riesgos Laborales. Por lo tanto, se carece de una regulación básica sobre este tipo de riesgos en la legislación española de seguridad y salud en el trabajo.

Pero aunque no se dispone en el ordenamiento jurídico español de un tratamiento específico sobre el acoso laboral, sí se dispone de normas legales cuyo alcance genérico permite afrontar este tipo de situaciones.

La regulación legal del acoso laboral

El acoso laboral a un trabajador por parte de su empresario o de sus representantes cuenta con algún antecedente en la legislación laboral. Se establece en el Estatuto de los Trabajadores el derecho de los trabajadores «a su integridad física» (articulo 4.2*d) y* «al respeto de su intimidad y a la consideración debida a su dignidad, comprendida la protección frente a ofensas verbales o físicas de naturaleza sexual» (artículo 4.2*e).*

Ante el incumplimiento por el empresario de este derecho legalmente reconocido, las acciones que puede emprender el trabajador pueden ser de diferente índole.

a) El trabajador puede dirigirse mediante denuncia ante la Inspección de Trabajo, la cual, una vez comprobados los hechos, podría buscar una solución al conflicto. En el caso de que no se alcanzase una solución, el inspector podría iniciar el procedimiento administrativo sancionador.

b) El trabajador podría dirigirse a la jurisdicción social para iniciar el proceso de extinción de la relación laboral con una indemnización similar a la del despido improcedente conforme al artículo 50.1*a* del Estatuto de los Trabajadores.

Además de estas acciones de ámbito, digamos, laboral, el trabajador afectado podría ir ante la jurisdicción penal en actuación dirigida directamente contra el agresor, sea el propio empresario, su representante u otro trabajador, bien por coacciones, amenazas o cualquier otra variedad de conducta delictiva en la que podría haber incurrido. En este línea se podría encuadrar la conducta del empresario dentro del tipo penal descrito en el artículo 316 del Código penal. Este precepto tipifica como conducta delictiva el hecho de no «facilitar los medios necesarios para que sus trabajadores desempeñen su actividad con las medidas de seguridad e higiene adecuadas, de forma que pongan así en peligro grave su vida, salud o integridad física». La jurisprudencia sobre este precepto es muy escasa y, dado que los principios del derecho penal favorecen la interpretación restrictiva y la intervención mínima, nos podemos encontrar con serios obstáculos para la aplicación de este precepto.

También se puede considerar el *mobbing* como causante de un accidente de trabajo. El artículo 115.2*e* de la Ley General de Seguridad Social considera accidentes de trabajo «las enfermedades que contraiga el trabajador [...] con motivo de la realización de su trabajo, siempre que se pruebe que la enfermedad tuvo por causa exclusiva la ejecución del mismo». La redacción de este articulo ha hecho conflicto o el reconocimiento de enfermedades como accidentes de trabajo y de momento son muy contadas las sentencias de Tribunales Superiores de Justicia que admiten los trastornos psíquicos debidos a acoso laboral como accidentes de trabajo. La Jurisprudencia de los tribunales ha jugado en torno a varios principios:

a) El primero es el concepto de *lesión corporal* que esta en la definición legal de accidente de trabajo y que por la jurisprudencia se interpreta de un modo amplio.

b) El segundo es el de la relación directa de causalidad que exige para las enfermedades derivadas del trabajo y que no tienen la calificación de profesionales el articulo 115.2*e.*

c) El tercer principio es el de la presunción de laboralidad de todos los accidentes sufridos durante la jornada laboral del artículo 115.3 de la Ley General de Seguridad Social (LGSS).

Primera sentencia sobre *mobbing en* España

El Tribunal Superior de Justicia de Navarra dictó una sentencia (30-4-2001, Resolución 148/2001) por la que declara que el proceso de incapacidad temporal que sufría una trabajadora, provocado por acoso laboral, era un accidente de trabajo. Los hechos que se declararon probados recogen, entre otros aspectos, que la trabajadora, y otras compañeras, limpiadoras en un colegio público, venían siendo acosadas y perseguidas por el conserje del colegio, quien las agredía verbalmente y ensuciaba lo que estas habían limpiado y llegaron a ser encerradas en el vestíbulo. Se le diagnosticó acoso físico y psíquico en el trabajo y un cuadro de ansiedad («reacción mixta ansiosa depresiva prolongada») que requirió tratamiento médico con ansiolíticos, antidepresivos y psicoterapia de apoyo. La trabajadora presentaba mareos, inestabilidad, tensión interna, astenia, decaimiento, insomnio, etc. La Mutua rechazó que la contingencia causante de la incapacidad pudiera ser considerada accidente de trabajo y el propio Instituto Nacional de la Seguridad Social confirmó que se trataba de una enfermedad común por no estar el diagnóstico del especialista en psiquiatría dentro del cuadro de enfermedades profesionales.

La sentencia del Tribunal Superior de justicia de Navarra entendió que se estaba ante un supuesto de *mobbing* caracterizado «por ser una forma de acoso en el trabajo en el que una persona o grupo de personas se comportan abusivamente con palabras, gestos o de otro modo que atentan a los empleados con la consiguiente degradación del clima laboral».

Se reconoce en esta sentencia que no existe una regulación específica de estas conductas en el ámbito laboral y únicamente existen una Recomendación de la Comisión de la Unión Europea y una Declaración del Consejo de Diciembre de 1991 relativa a la protección de la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo, en las que «se recomienda a los Estados miembros que adopten las medidas necesarias para fomentar la conciencia de que la conducta de naturaleza sexual u otros comportamientos basados en el sexo que afectan a la dignidad de la mujer y el hombre en el trabajo, incluida la conducta de superiores y compañeros, resulta inaceptable si:

a) Dicha conducta es indeseada, irrazonable y ofensiva para la persona que es objeto de la misma.

b) La negativa o el sometimiento de una persona a dicha conducta por parte de empresarios o trabajadores se utilizan de forma explícita o implícita como base para una decisión que tenga efectos sobre el acceso de dicha persona a la formación profesional y al empleo, sobre la continuación del mismo, los ascensos, el salario o cualesquiera otras decisiones relativas al empleo.

c) Dicha conducta crea un entorno laboral intimidatorio, hostil o humillante para la persona que es objeto de la misma y de que dicha conducta puede ser, en determinadas circunstancias, contraria al principio de igualdad de trato».

La perspectiva jurídica del acoso laboral

Como hemos comprobado en el apartado anterior, la inexistencia de una regulación específica no supone en modo alguno que exista un vacío de regulación. Nos encontramos ante una deficiencia o carencia de carácter técnico en la redacción o formulación de determinados preceptos o, si se quiere maximizar, estamos ante una laguna legislativa.

El *mobbing* constituye hoy un riesgo profesional que no deriva de la actividad que se realiza, al menos considerada en sí misma, sino básicamente del entorno o ambiente en que tal actividad se lleva a cabo, como el acoso sexual esta forma de comportamiento laboral violento esta expresamente contemplado, aunque sí implícitamente, en el ordenamiento jurídico-preventivo español —el más moderno de Europa y a la vez es más ineficaz e inaplicable de todos a causa de los problemas de interpretación que plantea. Pero a diferencia del acoso sexual, al menos desde la Ley 3/1989, 3.3, sobre maternidad e igualdad de trato de la mujer trabajadora, que dio nueva redacción al artículo 4.2c del Estatuto de los Trabajadores, el acoso laboral no cuenta ni con una referencia legislativa expresa ni mucho menos con una definición jurídica ni una forma específica y autónoma de tutela coercitiva alguna, ni disciplinaria, ni administrativa, ni penal.

Los problemas que suscita el tratamiento jurídico del acoso laboral pueden agruparse en tres bloques:

a) La tipificación normativa del comportamiento o delimitación de la conducta jurídicamente relevante (definición del hecho material al cual se deben aplicar las normas).

b) Fundamentación jurídica o identificación del bien jurídico concretamente lesionado (delimitación del derecho fundamental vulnerado de forma específica por el comportamiento del acosador).

c) Selección de la técnica reguladora más adecuada para una tutela efectiva y eficaz del derecho lesionado, lo que dependerá de la calificación y valoración jurídica que merezca el comportamiento o práctica lesiva (fijación de las consecuencias jurídicas o sanciones derivadas del comportamiento ilícito).

Las leyes sobre acoso laboral en España

El gobierno español apoya la nueva directiva europea sobre igualdad de trato entre hombres y mujeres en el acceso al empleo y que promueve una definición de acoso laboral válida para toda la Comunidad Europea. En el ámbito del Consejo de Asuntos Sociales de la Unión Europea se ha iniciado la discusión de este proyecto de directiva que modificará la anterior, la 76/207/CEE, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación, a la promoción profesional y a las condiciones de trabajo.

El Parlamento Europeo, con fecha 20/9/01, dictó una Resolución sobre el acoso moral en el lugar de trabajo. En dicho documento se pide a la Comisión europea y a los estados miembros que incluyan indicadores cuantitativos sobre el acoso moral en el lugar de trabajo en los indicadores para la calidad en el trabajo. Dicho Parlamento también solicito a la Comisión Europea que se realice un libro verde sobre el estado del acoso moral en el trabajo.

Existen diversas iniciativas ciudadanas para conseguir que el acoso moral sea identificado y reconocido en la Ley de Prevención de Riesgos laborales, y esté considerado como una enfermedad profesional y un accidente de trabajo en la Ley General de Seguridad Social. Asimismo se pretende que sea considerado como vulneración de un derecho fundamental en el Estatuto de los Trabajadores e incluido en la Ley de Procedimiento laboral de forma que dé derecho a indemnización por el daño en el caso de secuelas psicológicas y psicosomáticas y la nulidad del despido si se produce.

Desde un punto de vista jurídico, el gran problema con el que se encuentran jueces y abogados es la determinación de la prueba, ya que un proceso de acoso lento tiene pocas posibilidades de ser demostrado ante los tribunales. Un cambio en la situación vendría, por ejemplo, si se aplicaran iguales penas que las citadas en el artículo 311 del Código Penal sobre delito contra los derechos de los trabajadores a quien mediante acoso moral degrade las condiciones de trabajo de otras personas y no restablezca su situación tras resolución judicial o sanción administrativa. De todas maneras, la dificultad en legislar el acoso moral en el trabajo estriba en que este fenómeno no deja huella aparente en la persona acosada.

Recomendaciones para defenderse ante el acoso laboral

Si somos conscientes de que estamos en una situación de acoso laboral, tendremos que reunir todo tipo de pruebas (documentos, certificados médicos, etc.) y testimonios. A continuación,

denunciaremos el hecho por burofax al médico de la empresa, al inspector de trabajo y a la Seguridad Social.

Después, relataremos los hechos y solicitaremos el reconocimiento como accidente de trabajo por burofax al empresario y remitiremos una copia del mismo escrito al médico de la empresa, al inspector de trabajo y a la Seguridad Social.

Es preciso buscar apoyo en el comité de seguridad y salud de la empresa, al que haremos una relación pormenorizada de todos los hechos.

Si trabajamos en una empresa privada, denunciaremos el problema ante el CMAC y ante el tribunal de primera instancia, ya que existe una responsabilidad individual ligada con el contrato de trabajo. Si, por el contrario, pertenecemos al sector público, haremos la denuncia ante el tribunal administrativo y presentaremos denuncia por lo civil contra las personas.

Asimismo, el denunciante debe informarse personalmente de sus derechos y preparar un esquema bien definido para presentarlo al abogado, asegurar plan de trabajo en común que le permita facilitar el trabajo al letrado y supervisar todos los detalles.

Normas legislativas aplicables en casos de acoso laboral

Constitución española. Sección primera. De los derechos fundamentales y de las libertades públicas. Artículo 15: «Todos tienen derecho a la vida y a la integridad física y moral, sin que, en ningún caso, puedan ser sometidos a tortura ni a penas o tratos inhumanos o degradantes».

Estatuto de los Trabajadores. Sección segunda. Derechos y deberes laborales básicos. Artículo 4: «En la relación de trabajo, los trabajadores tienen derecho:

a) A la ocupación efectiva.

b) A la promoción y formación profesional en el trabajo.

c) A no ser discriminados para el empleo, o una vez empleados, por razones de sexo, estado civil, por la edad dentro de los límites marcados por esta Ley, raza, condición social, ideas religiosas o políticas, afiliación o no a un sindicato, así como por razón de lengua, dentro del Estado español. Tampoco podrán ser discriminados por razón de disminuciones físicas, psíquicas y sensoriales, siempre que se hallasen en condiciones de aptitud para desempeñar el trabajo o empleo de que se trate.

d) A su integridad física y a una adecuada política de seguridad e higiene.

e) Al respeto de su intimidad y a la consideración debida a su dignidad, comprendida la protección frente a ofensas verbales o físicas de naturaleza sexual.

f) A la percepción puntual de la remuneración pactada o legalmente establecida.

g) Al ejercicio individual de las acciones derivadas de su contrato de trabajo.

h) A cuantos otros deriven específicamente del contrato de trabajo.

Ley 14/86 General de Sanidad. Artículo 10. Todos los trabajadores tienen los siguientes derechos con respecto a las distintas administraciones públicas sanitarias:

a) Al respeto a su personalidad, dignidad humana e intimidad, sin que pueda ser discriminado por razones de raza, de tipo social, de sexo, moral, económico, ideológico, político o sindical.

b) A la información sobre los servicios sanitarios a que puede acceder y sobre los requisitos necesarios para su uso.

c) A la confidencialidad de toda la información relacionada con su proceso y con su estancia en instituciones sanitarias públicas y privadas que colaboren con el sistema público.

d) A que se le dé en términos comprensibles, a él y a sus familiares o allegados, información completa y continuada, verbal y escrita, sobre su proceso, incluyendo diagnóstico, pronóstico y alternativas de tratamiento.

e) A que se le extienda certificado acreditativo de su estado de salud, cuando su exigencia se establezca por una disposición legal o reglamentaria.

Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

Real Decreto 1995/1978, de 12 de mayo, por el que se aprueba el cuadro de enfermedades profesionales en el sistema de la seguridad social.

Ley Orgánica 14/1999, de 9 de junio, de modificación del Código Penal de 1995, en materia de protección a las víctimas de malos tratos.

El despido en caso de acoso

A veces realmente no se puede hacer nada más que despedirse del trabajo y buscar un nuevo empleo. Naturalmente en este punto se hacen muchas preguntas: ¿Qué pondrá en el expediente de trabajo? ¿Conviene explicar al nuevo empresario el acoso que se ha sufrido? ¿Cómo combatir el miedo a volver a ser acosado?

El expediente de trabajo

La capacidad de rendimiento laboral desciende mucho en las personas que han sufrido acoso laboral. Si su superior es una persona comprensible, no estará de más hablar con ella y solicitarle consejo.

Si él ha tolerado o propiciado la situación y usted teme que le dé una opinión tendenciosa al respecto, debería dirigirse preferiblemente al comité de empresa o a una persona de confianza. Además, en algunos centros de orientación podrían asesorarle de las acciones que debe emprender.

Si su propio superior le ha acosado deliberadamente o ha permitido que lo acosen con premeditación, debería dirigirse a un centro de orientación para las víctimas de acoso, a su comité de empresa y, según las circunstancias, también a un abogado.

A usted le corresponde un expediente justo que no perjudique su futuro. Sin embargo, ¿qué sucede si usted se encuentra al límite de sus fuerzas y sólo piensa en terminar todo de una vez? En este caso, solicite sólo un justificante que indique los años que ha trabajado en la empresa y con qué cargo. Al menos de este modo podría demostrar su trayectoria laboral. Tal vez haya alguien en la empresa que pueda redactarle una carta de recomendación (por ejemplo, un superior anterior con el que se había entendido muy bien).

Si esto tampoco fuese posible, debería tener muy claro que su futuro profesional no depende de un certificado. Existe otra vida después del acoso, se tengan buenas referencias o no. Suceda lo que suceda, en cualquier centro de orientación encontrará toda la ayuda necesaria para rehacer su vida.

Cómo comportarse en la nueva entrevista de trabajo

Usted busca un nuevo trabajo. Quizá ya tenga una cita para una entrevista y no sabe cómo comportarse. En los centros de orientación le asesorarán durante la búsqueda de un nuevo empleo y le explicarán cómo ha de relacionarse con sus superiores. Usted ha de decidir qué debe contar. Con un expediente negativo puede ser conveniente añadir que su superior no se llevaba bien con él. Eso sería una prueba de honradez. Sin embargo, no hay por qué desahogarse en una entrevista, ya que sería contraproducente. Hay que atenerse a los hechos y reprimir las emociones.

Miedo a empezar de nuevo

El acoso puede provocar cambios personales muy profundos e incluso desembocar en depresiones. La poca autoestima hace pensar en ciertos momentos que se es incapaz de realizar cualquier otro trabajo. Las personas que han padecido acosos especialmente violentos tienen miedo a tratar con nuevos compañeros. Quienes se encuentren en esta situación deben ponerse en manos de un especialista. Sin embargo, por grave que sea el problema, debe ser consciente de que siempre puede empezarse de nuevo. ¡Ánimo!

Apéndice

Direcciones de centros de asesoramiento

APADEMA

Asociación para la defensa de los derechos fundamentales. Problemas de los que se encargan: conflictos laborales, acoso moral y vulneración de derechos fundamentales.

Teléfono de contacto: 91 745 13 63.

e-mail: apadema@acososexual.net.

SOS Acoso-Mobbing

Asociación de ámbito nacional de ayuda ante el acoso laboral.

Teléfono de contacto: 656 73 05 17.

José-Julián Morente

Coordina un grupo de profesionales dedicados al asesoramiento en *mohbing.*

Teléfono de contacto: 630 68 89 80.

e-mail: jjmorente@arrakis.es

Direcciones de organismos públicos

AESST

Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo

Gran Vía, 33. 48009 Bilbao, España.

Teléfono de contacto: 94 479 57 46.

Fax: 94 479 43 83.

e-mail: information@osha.eu.int

ECONORM

Centro de Recursos de Prevención de Riesgos laborales y Medio Ambiente.

Línea directa: 900 304 304.

INSHT

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Torrelaguna, 73. 28027 Madrid.

Teléfono de contacto: 91 403 70 00.

Fax: 91 403 00 50.

e-mail: info@insht.es

Direcciones en Internet

www.Leymann.se/English/frame.

La mejor web en inglés sobre *mobbing*.

www.mobbing.nu

Página multilingüe especializada en acoso moral, laboral, etc.

www.rediris.es/list/info/mobbing.es

La red universitaria sobre *mobbing*, con foros, grupos de trabajo, etcétera.

Bibliografía

AA.W. (2001): *Mobbing, violencia física y acoso sexual.* Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

ADAMS, A. (1998): *Bullying at work.* Londres: Virgo Press.

ASSOCIATION SANTÉ ET MÉDECINE DU TRAVAIL (1998): *Des médecins du travail prennent la parole*. París: Syros.

BOURDIEU, P. (1993): *La misère du monde.* París: Seuil.

BURTON, J. (1990): *Conflict: Resolution and Provention.* Londres: Macmillan.

BURGESS, H. (1999): *Encyclopedia of Conflict Resolution.* Santa Barbara: ABC-CLIO.

CARRERO, C. (2001): *El régimen jurídico sancionador en prevención de riesgos laborales.* Madrid: La Ley.

DEJOURS, CH. (1993): *Travail, usure mentale*. París: Bayard.

— (1995): *La France malade du travail.* París: Bayard.

— (1998): *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice socíale.* París: Seuil.

DURIEUX, A. (1999): *L'entreprise barbare.* París: Albin Michel, 1999.

ELLIS, A. (1998): *Bullying in the Workplace*. *An acceptable cost?* Oxford: Rustin College.

FAVRETTO, G (1994): *Lo stress nelle Organízzazioni.* Bolonia: Il Mulino.

GARRIDO, V. (2000): *El psicópata.* Valencia: Algar.

GIRARD, R. (1996): *Le bouc émissaire* París: LGF.

GLASS, L. (1998): *Ces gens que vous empoisonnent l'existence.* París: Editions de l'Homme.

HARALD, E. (1996): *Mobbing. Che cos'é il terrore psicologico sul posto di lavoro.* Bolonia: Pitagora.

— (1998): *Stress e Mobbing.* Bolonia: Pitagora.

HIRIGOYEN, M.-F. (1999): *El acoso moral.* Barcelona: Paidós.

LEYMANN, H. (1996): *Mobbing. La persécution au travail.* París: Seuil.

MCCARTHY, P. (1996): *Bullying: From Backyard to Boardroom.* Alexandria: Millennium Books.

MITCHELL, C. (1996): *Handbook of Conflíct Resolution.* Londres: Pinter.

MONTERO, R. (1999): *Amado amo.* Barcelona: Plaza & Janés.

NOTHOMB, A. (2000): *Estupor y temblores.* Barcelona: Anagrama.

PIÑUEL, I. (2001): *Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo.* Santander: Sal Terrae.

RAVISY, M. (1997): *Le harcèlement moral au travail.* París: Delinas.

RHODES, D. (1999): *Le harcèlement psychologique: ces gens qui drainent votre énergie.* París: Le Jour.

VINYAMATA, E. (1999): *Manual de prevención y resolución de conflictos.* Barcelona: Ariel.